

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MODELO DE GESTÃO DE PARCERIA TECNOLÓGICA
ESTRATÉGICA PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

MARCIANO RUBEL

**MODELO DE GESTÃO DE PARCERIA TECNOLÓGICA
ESTRATÉGICA PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Pedro Felipe de Abreu, Ph.D.

Florianópolis

2002

MARCIANO RUBEL

**MODELO DE GESTÃO DE PARCERIA TECNOLÓGICA ESTRATÉGICA PARA
CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 24 de setembro de 2002.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Pedro Felipe de Abreu, Ph.D.
Orientador

Aline França de Abreu, Ph.D

Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr

Nelson Casarotto, Dr

Dedico este trabalho a todos os professores do curso de mestrado da UFSC assim como aos coordenadores do projeto de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFSC, pela ousadia e vanguarda no uso de recursos multimídia na área de educação.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, que com sua visão abrangente e experiência, forneceu-me o suporte necessário para decidir com eficácia os caminhos a seguir ao longo do trabalho.

À minha esposa, que esteve sempre presente, apoiando-me e incentivando-me a concluir este projeto.

Aos meus irmãos José, Rosália e Ângela, pela valiosa colaboração e troca de idéias.

“O homem nunca sabe aquilo de que é
capaz até que o tente fazer”

Charles Dickens

RUBEL, Marciano. **Modelo de gestão de parceria tecnológica estratégica para capacitação de recursos humanos em empresas**. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RESUMO

A abertura dos mercados internacionais fez com que as empresas com estratégia de operação global acelerassem a execução dos seus planos de expansão em novos países e novos mercados. Ao se traçar a estratégia para entrar em um novo país ou novo mercado, a análise do investimento necessário em capacitação da nova força de trabalho, associada ao prazo para estabelecer-se, tem um peso significativo no processo de decisão. Para reduzir esses investimentos e reduzir o prazo de instalação, muitas alternativas se oferecem. Uma delas é a busca de parcerias locais que agilizem o processo de instalação, reduzindo os custos e acelerando esse processo, possibilitando-se dessa forma a tomada de decisão com maior conforto e rapidez. Realizou-se revisão da literatura sobre as teorias que dão suporte à decisão sobre o estabelecimento de parcerias em treinamento técnico em telecomunicações e investigaram-se três casos de parcerias autorizadas na América Latina, com maior enfoque na parceria feita no Brasil. Como resultado da pesquisa literária, assim como da observação prática, apresentou-se um modelo teórico de gerenciamento de parcerias sob a ótica do gerenciamento para a qualidade total. Finalmente o modelo teórico validou-se em um estudo de caso, verificando-se fase por fase, todos os elementos gerenciais associados e sua importância relativa em cada uma das fases, ao longo da vida das parcerias. Também apresentou-se um *check list* sobre os principais tópicos a serem considerados na avaliação do modelo gerencial e uma tabela com as vantagens e desvantagens do programa de parcerias. Como conclusão sugere-se a utilização de TQM (*Total Quality Management*) como apoio à gestão de todas as fases existentes em programas de capacitação em recursos humanos na área de telecomunicações.

Palavras-chave: **Aliança estratégica, fator cultural, qualidade, modelo, parceria.**

RUBEL, Marciano. **Strategic technical partnership for human resources training.**
Final work for the Mastership degree in Production Engineering at the Public
University of Santa Catarina, Florianópolis - Brazil.

ABSTRACT

The international markets opening leads the global companies to accelerate the execution of its expansion purposes in new countries and markets. The strategy to enter a new market in or new country needs to consider the necessary investment on the new personnel training associated to the company established deadline. In order to reduce the costs on training and keep the deadline, there are many alternatives. One of those is the search of local partnerships that can speed up the process of the company installation, reducing the costs. This strategy promotes more comfortable and safe decision making. Specialized bibliography was taken into account and approaches many theories that can give background to the company decision on implementing technical training on telecommunication. Three partnerships, located in Latin America, focused mainly the Brazilian partnership, are analyzed. A theoretical model was developed as a result of the bibliographic research as well as the observation and study of real partnerships under the total quality perspective. Finishing the analyses, the theoretical model was acknowledged through a real case partnership study, verifying each phase as well as the associated management elements and their importance on each step, along the implementation and consolidation partnership process. It was also presented a check list about the main topics to be considered in order to evaluate the management system and one list with the advantages and disadvantages of the partnership program. As a conclusion for this work will be suggested the use of TQM (Total Quality Management), in order to provide the necessary support for all phases presents in the management of human resources training programs for the telecommunication area.

Key-words: Alliance, cultural factor, quality, partnership, strategic.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|--------|
| Tabela 1 – Os maiores desafios dos ceo, horizonte de 3 a 5 anos..... | p. 22 |
| Tabela 2 – Tendências nas formas de cooperação entre empresas..... | p. 22 |
| Tabela 3 – Fatores motivadores para a criação de alianças..... | p. 37 |
| Tabela 4 – Fatores que afetam as parcerias na fase pós-contratual..... | p. 54 |
| Tabela 5 – Clima de indicador ético nas empresas..... | p. 66 |
| Tabela 6 – Critérios de seleção do parceiro e da parceria..... | p. 69 |
| Tabela 7 – Aspectos importantes para a efetivação e gestão de alianças..... | p. 70 |
| Tabela 8 – Tabela de classificação no uso dos elementos de gestão..... | p. 121 |
| Tabela 9a – Vantagens <i>versus</i> desvantagens (empresa mãe)..... | p. 125 |
| Tabela 9b – Vantagens <i>versus</i> desvantagens (empresa parceria)..... | p. 126 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-------|
| Figura 1 – Cadeia tradicional de suprimentos..... | p. 24 |
| Figura 2 – Cadeia de suprimentos inserida em rede digital de valor..... | p. 25 |
| Figura 3 – As cinco forças competitivas de Porter..... | p. 26 |
| Figura 4 – Modelos de alianças estratégicas..... | p. 30 |
| Figura 5 – Triângulo do valor..... | p. 33 |
| Figura 6 – Fatores que motivam a criação de alianças..... | p. 34 |
| Figura 7 – Exemplo de oportunidades de parceria potencial a serem consideradas..... | p. 39 |
| Figura 8 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica..... | p. 40 |
| Figura 9 – Os quatro elementos da estratégia de parcerias..... | p. 43 |
| Figura 10 – Comparação de atividades terceirizadas..... | p. 45 |
| Figura 11 – Novas áreas de trabalho no século XXI..... | p. 47 |
| Figura 12 – Modelo para cálculo do ROI..... | p. 62 |
| Figura 13 – Fatores considerados na seleção de parceiros estratégicos..... | p. 67 |
| Figura 14 – Análise fazer <i>versus</i> comprar..... | p. 72 |
| Figura 15 – Ciclo de vida de produtos..... | p. 74 |
| Figura 16 – Elementos de gestão..... | p. 79 |
| Figura 17 – Fases para formação de uma parceria estratégica..... | p. 82 |
| Figura 18 – Modelo de gerenciamento de parceria estratégica..... | p. 93 |

SUMÁRIO

| | |
|--|--------------|
| CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO | p. 15 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | p. 15 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO | p. 16 |
| 1.3 OBJETIVOS | p. 18 |
| 1.3.1 Objetivo geral | p. 18 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | p. 18 |
| 1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA | p. 19 |
| 1.4.1 Pesquisa | p. 19 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO | p. 20 |
| CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | p. 21 |
| 2.1 MUDANÇAS NO MEIO AMBIENTE EMPRESARIAL | p. 21 |
| 2.2 CLASSIFICAÇÕES DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS | p. 27 |
| 2.3 DEFINIÇÕES DE ALIANÇAS | p. 28 |
| 2.4 FATORES QUE MOTIVAM A CRIAÇÃO DE ALIANÇAS | p. 33 |
| 2.5 DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS | p. 37 |
| 2.5.1 Planejamento e estratégia na formação de parcerias | p. 41 |
| 2.5.2 Força de trabalho em parcerias | p. 46 |
| 2.5.2.1 <i>Motivação</i> | p. 49 |
| 2.5.2.2 <i>Gerenciamento e liderança em alianças</i> | p. 52 |
| 2.5.3 Aspectos legais | p. 57 |
| 2.5.3.1 <i>Contratos de confidencialidade</i> | p. 58 |
| 2.5.3.2 <i>Contratos de parceria estratégica</i> | p. 59 |
| 2.5.4 Resultados esperados | p. 61 |

| | |
|---|--------------|
| 2.5.4.1 Indicadores de desempenho..... | p. 63 |
| 2.5.5 Infra-estrutura e recursos..... | p. 64 |
| 2.5.5.1 Infra-estrutura interna..... | p. 65 |
| 2.5.5.2 Infra-estrutura externa..... | p. 65 |
| 2.5.6 Ética..... | p. 66 |
| 2.5.7 Escolha do parceiro..... | p. 67 |
| 2.6 FATORES PROPULSORES..... | p. 70 |
| 2.7 FATORES CRÍTICOS E RESTRITIVOS..... | p. 72 |
| 2.8 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PARCERIAS..... | p. 75 |
| 2.8.1 Modelo de gestão para a qualidade total..... | p. 77 |
| 2.9 TECNOLOGIAS EM PARCERIAS..... | p. 80 |
| 2.10 FASES DA ALIANÇA ESTRATÉGICA..... | p. 82 |
| 2.10.1 Planejamento..... | p. 82 |
| 2.10.2 Pesquisa e preparação..... | p. 83 |
| 2.10.3 Implantação..... | p. 83 |
| 2.10.3.1 Operação..... | p. 84 |
| 2.10.4 Expansão..... | p. 84 |
| 2.11 EVOLUÇÃO DAS PARCERIAS..... | p. 84 |
| 2.12 O PROCESSO DE TREINAMENTO..... | p. 86 |
| 2.12.1 Processo de desenvolvimento de treinamento..... | p. 87 |
| 2.12.2 Processo de multiplicação de cursos..... | p. 87 |
| 2.12.3 Definição da estratégia para os processos de treinamento..... | p. 88 |
| 2.13 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | p. 90 |
| CAPÍTULO 3 - MODELO PARA GERENCIAMENTO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS..... | p. 91 |

| | |
|---|---------------|
| 3.1 INTRODUÇÃO..... | p. 91 |
| 3.2 MODELO PROPOSTO..... | p. 92 |
| 3.2.1 Fase de prospecção..... | p. 94 |
| 3.2.1.1 <i>Liderança.....</i> | p. 94 |
| 3.2.1.2 <i>Planejamento estratégico.....</i> | p. 95 |
| 3.2.1.3 <i>Gestão de processos.....</i> | p. 95 |
| 3.2.1.4 <i>Foco nos clientes, mercado e no parceiro.....</i> | p. 95 |
| 3.2.1.5 <i>Gestão da força de trabalho.....</i> | p. 96 |
| 3.2.1.6. <i>Informação e análise.....</i> | p. 97 |
| 3.2.1.6.1 Clientes, mercado e parceiros..... | p. 97 |
| 3.2.1.6.2 Força de trabalho..... | p. 98 |
| 3.2.1.6.3 Processos e aprendizado..... | p. 98 |
| 3.2.1.6.4 Finanças..... | p. 98 |
| 3.2.1.7 <i>Resultados da parceria.....</i> | p. 99 |
| 3.2.2 Fase de implantação..... | p. 99 |
| 3.2.2.1 <i>Liderança.....</i> | p. 99 |
| 3.2.2.2 <i>Planejamento estratégico.....</i> | p. 100 |
| 3.2.2.3 <i>Gestão de processos.....</i> | p. 100 |
| 3.2.2.4 <i>Foco nos clientes, no mercado e no parceiro.....</i> | p. 100 |
| 3.2.2.5 <i>Gestão da força de trabalho.....</i> | p. 100 |
| 3.2.2.6 <i>Informação e análise.....</i> | p. 101 |
| 3.2.2.7 <i>Resultados da parceria.</i> | p. 101 |
| 3.2.3 Fase de manutenção..... | p. 101 |
| 3.2.3.1 <i>Liderança.....</i> | p. 102 |
| 3.2.3.2 <i>Planejamento estratégico.....</i> | p. 102 |
| 3.2.3.3 <i>Gestão de processos.....</i> | p. 102 |

| | |
|--|---------------|
| 3.2.3.4 <i>Foco nos clientes, no mercado e nos parceiros</i> | p. 103 |
| 3.2.3.5 <i>Gestão da força de trabalho</i> | p. 103 |
| 3.2.3.6 <i>Informação e análise</i> | p. 103 |
| 3.2.3.7 <i>Resultados da parceria</i> | p. 103 |
| 3.2.4 Fase de expansão | p. 104 |
| 3.2.4.1 <i>Liderança</i> | p. 104 |
| 3.2.4.2 <i>Planejamento estratégico</i> | p. 104 |
| 3.2.4.3 <i>Gestão de processos</i> | p. 104 |
| 3.2.4.4 <i>Foco nos clientes, no mercado e no parceiro</i> | p. 105 |
| 3.2.4.5 <i>Gestão da força de trabalho</i> | p. 105 |
| 3.2.4.6 <i>Informação e análise</i> | p. 105 |
| 3.2.4.7 <i>Resultados da parceria</i> | p. 105 |
| 3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO | p. 106 |
| CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS | p. 107 |
| 4.1 VISÃO GERAL DO PROGRAMA | p. 107 |
| 4.2 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DO PARCEIRO | p. 110 |
| 4.2.1 <i>Dedicação exclusiva</i> | p. 110 |
| 4.2.2 <i>Porte comercial</i> | p. 111 |
| 4.2.3 <i>Competência chave</i> | p. 111 |
| 4.2.4 <i>Capacidade de fornecimento</i> | p. 111 |
| 4.2.5 <i>Presença local</i> | p. 111 |
| 4.2.6 <i>Recursos administrativos e de gerenciamento</i> | p. 112 |
| 4.2.7 <i>Classificação das parcerias</i> | p. 113 |
| 4.2.8 <i>Missão da empresa</i> | p. 114 |
| 4.2.9 <i>Qualidade, integridade e ética</i> | p. 114 |

| | |
|--|---------------|
| 4.2.10 Políticas de atendimento..... | p. 114 |
| 4.2.11 Parceria na Argentina..... | p. 114 |
| 4.2.12. Parceria no México..... | p. 115 |
| 4.2.13. Parceria no Brasil..... | p. 115 |
| 4.2.14 Fase das parcerias..... | p. 116 |
| 4.3 CONDIÇÕES DO PROGRAMA..... | p. 116 |
| 4.4 INSTALAÇÕES DO PARCEIRO..... | p. 117 |
| 4.5 LABORATÓRIOS DE TREINAMENTO..... | p. 117 |
| 4.6 AUTORIZAÇÕES PARA INSTRUTORES..... | p. 118 |
| 4.7 OPERAÇÃO E <i>MARKETING</i> | p. 118 |
| 4.8 CONTROLE DE QUALIDADE..... | p. 118 |
| 4.9 MODELO DE LICENÇAS E TAXAS..... | p. 119 |
| 4.10 MODELO FINANCEIRO..... | p. 119 |
| 4.11 O COMPORTAMENTO DO MODELO NA PRÁTICA..... | p. 119 |
| 4.11.1 Comportamento do caso prático com relação ao modelo teórico.. | p. 120 |
| 4.11.2 <i>Check list</i> (lista de verificação)..... | p. 123 |
| 4.11.3 Compilação de vantagens <i>versus</i> desvantagens..... | p. 125 |
| 4.12 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PARCERIA..... | p. 126 |
| CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES DA APLICAÇÃO | p. 128 |
| 5.1 CONTRIBUIÇÃO DO MODELO..... | p. 128 |
| 5.2 FUTUROS DESENVOLVIMENTOS..... | p. 129 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | p. 131 |
| APÊNDICES..... | p. 139 |

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma visão geral do assunto, abordando a sua contextualização, justificativa, importância, objetivos geral e específicos. Também se esclarece a metodologia de pesquisa e a estrutura dos capítulos deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O constante desafio das empresas de tecnologia em buscar uma visão de futuro, que garanta a sobrevivência e a expansão dos negócios no ambiente globalizado, tem exigido dos executivos a implantação de novas arquiteturas organizacionais e modelos de gestão mais abrangentes. Harbison e Pekar Júnior (1999) definem esta época como sendo marcada pelas fusões, alianças e aquisições entre empresas que atuam no mercado globalizado. Hammer (2001) constata que as empresas estão começando a ver os negócios como sendo uma cadeia de processos executados por diferentes organizações que se aliam, alocando a execução dos processos em que estes são mais produtivos, proporcionando um maior valor agregado.

Quanto à globalização, Gupte e Govindrajana (2000, p. 19) a definem como sendo “a crescente interdependência de fluxos internacionais de bens, serviços, capital e conhecimentos.” Parker (1998), define globalização como a interconexão sem fronteiras dos interesses comuns para os negócios e para a sociedade. Com relação à perspectiva histórica, Ianni (1992, p. 24) conclui que “a globalização não é um fato acabado, mas um processo em marcha. Enfrenta obstáculos, sofre interrupções, mas generaliza-se e aprofunda-se como tendência.”

O processo de globalização que se apresenta de forma irreversível e impele as empresas a expandir seus negócios para outros mercados e países, quando somado à percepção empresarial de Slater e Welch (2001), que constataram que ao

se instalar globalmente, uma empresa não pode mais fazer tudo de forma internalizada, conduz a um quadro que possibilita a intensa formação de parcerias internacionais. Botkin e Matthews (1994, p. 33) ao estudarem as parcerias estratégicas, concluem que “as companhias grandes e envelhecidas são tipicamente lentas em mover seus produtos através da cadeia de valor, a maioria das empresas pequenas é mais rápida, mas normalmente em somente uma das fases da cadeia”, explicando com essa constatação a razão pela qual as empresas multinacionais buscam empresas locais menores, como parceiras estratégicas.

É nesse contexto, caracterizado pela forte colaboração entre empresas grandes e pequenas, que se formam as alianças estratégicas abordadas neste trabalho. O vínculo existente entre essas empresas tem uma abrangência bastante grande, pois envolve questões de confidencialidade, transferência de tecnologia, acesso a informações estratégicas sobre produtos e serviços, *interface* com clientes comuns e *interface* entre os recursos humanos, exercendo dessa forma uma grande influência sobre a imagem corporativa dessas empresas junto à sociedade e o mercado.

1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Ohmae (1971) relacionou os fatores que devem ser considerados pelas empresas que pretendem atuar em parcerias internacionais, como sendo o idioma, os costumes, a necessidade de transferência de conhecimento e os aspectos legais, mencionando que nenhuma organização responsável pode operar sem fronteiras e sem prestar realmente atenção a esses quatro fatores. Complementarmente, Ghemawat (2001) constatou que as distâncias entre as empresas manifestam-se segundo as dimensões cultural, administrativa, geográfica e econômica.

A dimensão cultural determina a forma como as pessoas interagem entre as empresas parceiras. A dimensão administrativa regula a forma de operação entre as instituições dos países e o mercado global. A dimensão geográfica define o acesso, seus portos, aeroportos e rodovias. A dimensão econômica determina as expectativas de custos, faturamento e qualidade dos produtos. Embora o estudo

apresentado acima tenha sido proposto com o foco em produção de bens de consumo, podem-se extrapolar suas conclusões também, principalmente sob o enfoque cultural e econômico, para a área de produção de serviços, que é o caso das parcerias estratégicas deste trabalho.

A importância deste trabalho está na necessidade de se considerar tais fatores no modelo de gestão de parcerias, sob o enfoque da qualidade total, visto que as empresas multinacionais, ao se instalarem em um novo país ou mercado buscam nas parcerias estratégicas locais uma forma de solucionar as questões específicas, agilizando e facilitando o seu processo de instalação ou expansão.

As empresas já instaladas há mais tempo no mercado nacional e latino americano, tais como SIEMENS (mais de 90 anos), ERICSSON e MOTOROLA já aplicaram a horizontalização, implantando extensos programas de terceirização, obtendo como resultado uma sólida rede de parcerias para a prestação de serviços. Já as empresas que entraram mais recentemente no mercado nacional e latino americano, fruto da desregulamentação e abertura dos mercados, tal como a LUCENT, que iniciou em 1995 a sua atividade na região latino-americana, optou por ao invés de criar uma infraestrutura interna para prestar serviços, e em seguida terceiriza-la, de buscar parcerias estratégicas na região, tendo por objetivo manter o foco em seus processos-chave e adquirir com mais rapidez a cultura local.

Harbison e Pekar Júnior (1999) efetuaram um levantamento de dados em que se constata que o número de alianças estratégicas cresceu 25% ao ano desde 1987, sendo que 30% das alianças formadas no mundo se localizam nos Estados Unidos e 50% na Europa e Ásia. O restante na América Latina, África e Índia, onde um dos fatores que mais impulsiona o crescimento de alianças é a disposição de setores locais de colaborar intimamente com as empresas multinacionais.

Sob o aspecto das habilidades específicas para se gerir parcerias estratégicas, Druker (2000, p. 16) constata que:

durante mais de um século, do princípio de 1860 e 1870, as organizações se basearam na prosperidade. A empresa típica possuía ou no mínimo controlava, tudo que lhe dissesse respeito. Fornecedores e distribuidores independentes existiam, mas eram 'de

fora'. A empresa em si estava fundamentada no comando e no controle, ancorada na propriedade. Esta ainda é a estrutura das empresas tradicionais. Todavia, cada vez mais o estilo de comando e controle está sendo substituído ou combinado com todos os tipos de relações (alianças, empreendimentos conjuntos, participações minoritárias, parcerias, acordos comerciais e tecnológicos) nos quais ninguém controla ou comanda. Estas relações tiveram de pautar-se em objetivos, política e estratégia comuns; no trabalho em equipe e na persuasão – ou jamais funcionariam.

Pelo exposto acima verifica-se a necessidade de se pesquisar e considerar os aspectos gerenciais em alianças estratégicas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O propósito deste trabalho é propor um modelo gerencial aplicado a parcerias estratégicas para empresas de tecnologia.

O modelo proposto é baseado na literatura sobre parcerias estratégicas apresentadas e discutidas no decorrer deste trabalho e nas percepções de campo, devendo contemplar as principais fases de uma parceria e sua correlação com os elementos de direção e gerenciamento associados, tendo como propósito desenvolver e garantir a operação da parceria sob o enfoque da qualidade total.

1.3.2 Objetivos específicos

Propor um modelo decorrente da pesquisa literária, seguida da validação do modelo teórico em um caso prático de campo.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este item apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do trabalho em questão. Conforme Silva (2001, p. 20), foi feita, quanto a sua natureza, a pesquisa aplicada que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.”

1.4.1 Pesquisa

A pesquisa foi realizada de acordo com as etapas abaixo.

Coleta e seleção do material – nesta etapa selecionaram-se os artigos em revistas, em endereços de *Internet* e os livros associados ao tema central visando a fornecer subsídios para o desenvolvimento do trabalho em questão. As áreas pesquisadas foram: administração, comércio exterior, serviços, recursos humanos, qualidade e marketing.

Análises e deduções – nesta fase, a partir das recomendações observadas na literatura pesquisada e da percepção de campo, construiu-se e registrou-se a base que forneceu o apoio à elaboração do modelo teórico.

Modelo proposto – nesta etapa apresentou-se e discutiu-se o modelo proposto segundo o referencial teórico e as experiências empresariais adquiridas em campo.

Caso - nesta etapa apresentaram-se três casos práticos e discutiram-se as correlações de um dos casos com o modelo teórico, assim como sugeriram-se novas pesquisas e melhorias. As limitações desta pesquisa devem-se a dois fatores: os dados práticos sobre o resultado de parcerias serem tratados como confidenciais entre as empresas e a limitação de literatura específica.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo se introduz uma visão geral ao tema, apresentam-se a contextualização, os objetivos, a metodologia de pesquisa e as limitações.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura sobre parcerias estratégicas, iniciando-se pela fundamentação teórica com as suas principais definições, visando formar embasamento teórico nas áreas de gerenciamento, administração de projetos, recursos humanos, planejamento, processos e qualidade.

No terceiro capítulo apresenta-se um modelo para a aliança estratégica, envolvendo as fases dinâmicas, denominadas de evolutivas e os aspectos decisórios e gerenciais relevantes associados a cada uma dessas fases.

O quarto capítulo apresenta os três casos de aliança estratégica implantados na América Latina. O modelo teórico é avaliado e os desvios com relação à aplicação ao caso real são apresentados.

O quinto capítulo apresenta as conclusões com relação ao atendimento aos objetivos do trabalho e as suas contribuições. São também sugeridos novos campos de pesquisa.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Faulkner e Rond (2000, p. 6) constataam que grande parte dos trabalhos sobre alianças concentra-se em determinar como e por que as alianças são formadas. Conseqüentemente, a análise sobre a razão de se estabelecerem alianças, os objetivos para essas alianças e as áreas de possíveis conflitos são comumente exploradas, ao passo que temas versando sobre a melhor forma de gerenciá-las podem merecer um estudo mais detalhado. Neste capítulo é feita uma revisão teórica, tendo por objetivo fornecer a base conceitual para propor o modelo de gestão para cada uma das etapas que compõem uma parceria, sob o enfoque da qualidade total. É apresentada uma revisão do meio ambiente organizacional e demais aspectos que servirão de apoio para se chegar ao modelo teórico.

2.1 MUDANÇAS NO MEIO AMBIENTE EMPRESARIAL

Ao se analisar o meio ambiente empresarial para implantar um programa de parcerias, constata-se a existência de mudanças e tendências em relação à cooperação internacional. A Malcon Baldrige National Quality Program (2002), Programa Nacional de Qualidade dos Estados Unidos, publicou uma pesquisa sobre as visões de trezentos CEOs (*chief executive office* ou diretores gerais) com relação às exigências do efeito da globalização em suas atividades. Pode-se observar o resultado dessa pesquisa na tabela 1.

Tabela 1 – Os maiores desafios dos CEOs, horizonte de 3 à 5 anos

| DESAFIOS | IMPORTÂNCIA |
|--|--------------------|
| 1. Tornar-se mais global | 94% |
| 2. Melhoria da administração do conhecimento | 88% |
| 3. Redução de custo e do ciclo de tempo | 79% |
| 4. Melhoria de globalidade de cadeias de suprimentos | 78% |
| 5. Fabricação: diversos locais em vários países | 77% |

Fonte: Malcon Baldrige National Quality Program (2002)

Nota-se que a maioria dos executivos está em busca de consolidar a sua posição no mercado global, buscando em outras regiões ou países a complementaridade necessária para gerar um diferencial competitivo como forma de garantir a continuidade dos negócios. Kotler (1998) definiu diferencial competitivo como habilidade de uma empresa de desempenhar um processo, de uma forma sustentada e que a concorrência não possa ou não queira igualar, agregando valor à empresa. Essa habilidade poderá ser encontrada, em muitos casos, em outra empresa, que poderá contribuir com um grau de especialização mais elevada, com custos mais adequados ou com um melhor foco. Daft (2002) estudou as mudanças dos comportamentos dos executivos em relação à competição global, conforme se apresenta na tabela 2.

Tabela 2 – Tendências nas formas de cooperação entre empresas

| ORIENTAÇÃO TRADICIONAL | NOVA ORIENTAÇÃO |
|--|--|
| ADVERSÁRIAS | PARCEIRAS |
| 1. Desconfiança, competição, relações comerciais | 1. Confiança, agregação de valor para ambos os lados, alto envolvimento |
| 2. Preço, eficiência, lucros próprios | 2. Equidade, acordos justos, todos lucram |
| 3. Informações e <i>feedback</i> limitados | 3. Redes interligadas eletronicamente para compartilhar a informação, realimentações e discussões constantes |
| 4. Resolução legal de conflitos | 4. Acordos, pessoas com mais envolvimento |
| 5. Envolvimento mínimo e investimento antecipado | 5. Envolvimento no projeto e na produção de parcerias |

Fonte: Daft (2002, p. 162).

Observa-se que na busca do diferencial competitivo, as empresas mudaram seus enfoques tradicionais quanto às relações interorganizacionais, saindo de uma fase de desconfianças e competições nas relações comerciais para uma abertura e colaboração em diversos segmentos, podendo até ser concorrentes acirradas em um segmento e parceiras em outros segmentos, dependendo da conveniência.

Chiavenato (1999), ao se referir aos recursos humanos, utiliza diferentes classificações, tais como, colaboradores, funcionários, empregados, associados e terceiros. Essas designações apesar de corretas e legais, sob o aspecto operacional, estão migrando para a designação mais abrangente proporcionada pelo termo “força de trabalho”. De acordo com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2000, p. 35), a força de trabalho é responsável pela execução de um processo, não sendo mais relevante se ela é composta por funcionários próprios, de terceiros ou autônomos. Essa nova designação para os recursos humanos não representa apenas um modernismo, mas sim a tendência de que o mais importante é o resultado do trabalho de um grupo de profissionais, não importando a quem esses profissionais se reportam legalmente.

Segundo o relatório do International Finance Corporation (IFC, 1998), a tendência de cooperação internacional entre empresas tem exigido atenção aos fatores culturais envolvidos, sendo que as diferenças culturais representam fator de risco no sucesso de empreendimentos. Pode-se concluir que pelas informações pesquisadas, a tendência é de se ampliar a cooperação internacional entre empresas e se atingir as metas através de equipes de trabalho multiculturais.

Bovet e Martha (2001) estudaram a área de logística empresarial sob o enfoque de redes de valor, enfatizando que as empresas estão optando por melhorar o desempenho geral de seus negócios, sem se preocuparem onde seus processos são executados, ou seja, os processos podem ser executados por qualquer empresa que possa executá-los com maior eficiência e com maior potencial para agregar valor. Na figura 1, apresenta-se a cadeia tradicional de suprimentos inserida no contexto de rede de valor.

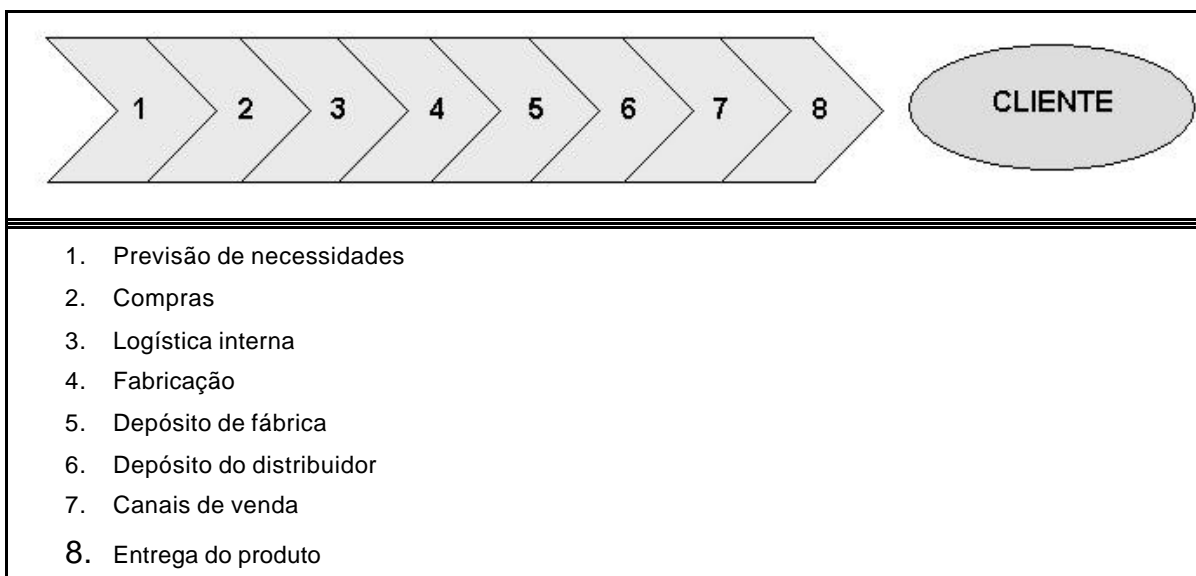


Figura 1 – Cadeia tradicional de suprimentos
Fonte: Bovet e Martha (2001, p. 3)

Silva (1997) constata que os fornecedores da cadeia tradicional são normalmente provenientes de ações de terceirização e que a relação é mais de dependência que de parceria, sendo que os fornecedores se especializaram em fornecer para poucas empresas. Bovet e Martha (2001) apresentam as principais mudanças ocorridas na transição da cadeia tradicional para a nova cadeia de suprimentos denominada de digital de valor, conforme figura 2.

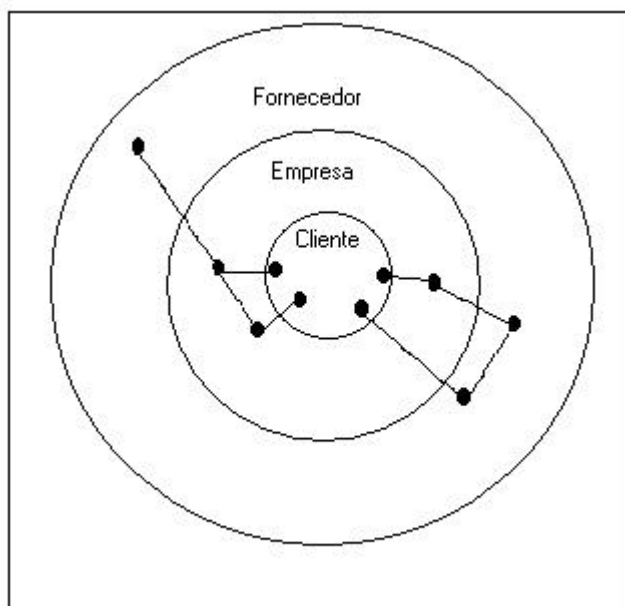


Figura 2 – Cadeia de suprimentos inserida em rede digital de valor
Fonte: Bovet e Martha (2001, p. 4)

A primeira mudança é que os processos da figura 1 não são mais executados em série, conforme se verifica na figura 2, mas sim em paralelo, reduzindo o tempo total da cadeia. A segunda mudança constatada pelos autores acima é que na rede digital de valor as empresas operam com um elevado número de parceiros, podendo, dessa forma, se especializar em executar processos-chave e ganhar em escala, tornam-se altamente competitivas.

Analisado o mercado sob o enfoque da competição, encontra-se em Porter (1991), que na essência das estratégias a preocupação das empresas está em participar do mercado. As cinco forças que regem a competição por mercado competitivas podem ser observadas na figura 3.

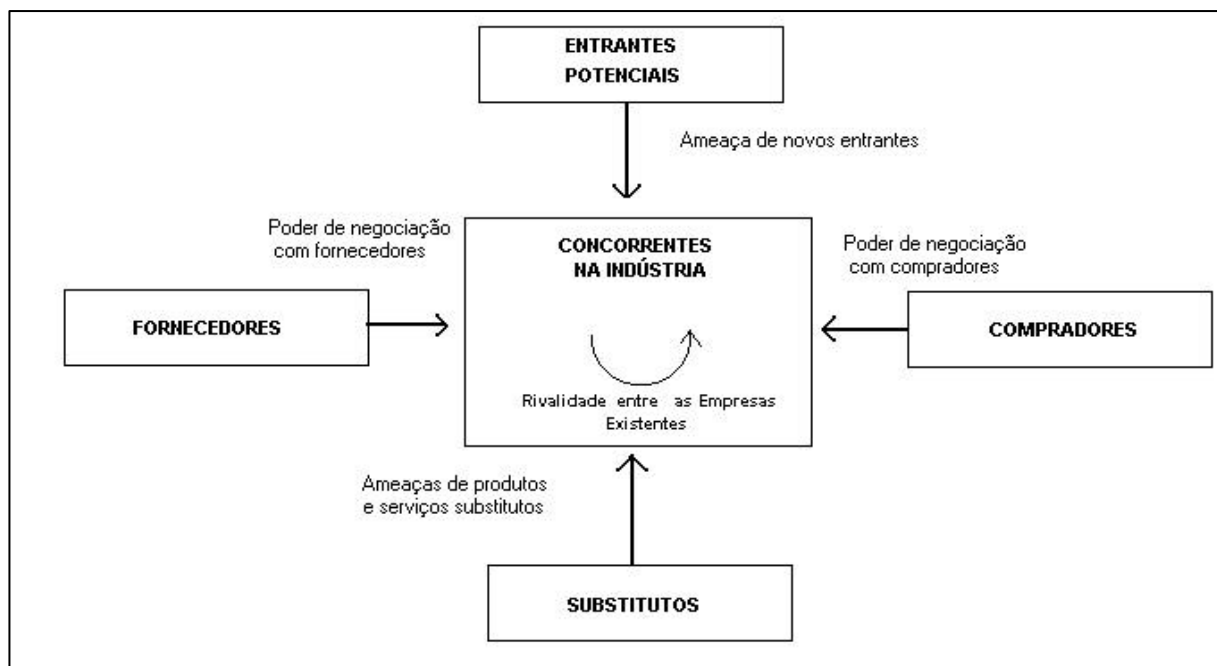


Figura 3 – As cinco forças competitivas de Porter
 Fonte: Porter (1991, p. 21)

Lorange e Ross (1996, p. 47) analisaram as correlações entre as forças competitivas apresentadas na figura 3 sob o enfoque da geração de vantagem para as alianças estratégicas:

Fornecedores - desenvolver alianças para criar maior poder de barganha, contratos de fornecimento em longo prazo.

Consumidores - realizar parcerias estratégicas para fornecer um espectro mais amplo de produtos e ampliar os canais.

Concorrentes e substitutos - alianças com detentores de tecnologia podem ocasionar possíveis vantagens sobre os concorrentes e possibilitar o desenvolvimento de novos produtos fazendo oposição a substitutos.

Novos entrantes - através de alianças, combinar esforços para criar barreiras a novos entrantes.

Pode-se concluir que a competição que dirige a concorrência apresenta

oportunidades para parcerias estratégicas entre empresas na busca de competição por preço, diferenciação ou enfoque. Criando, portanto, um ambiente propício para a criação de parcerias via a cadeia digital de valor. Complementarmente, Faulkner e Rond (2000), ao estudarem a estratégia competitiva, apresentam uma nova conclusão, onde apresentam que as estratégias cooperativas serão a força motora das estratégias para esta década.

O panorama apresentado possibilita concluir que, sob os aspectos logísticos de recursos humanos e estratégicos, as parcerias serão a saída para a manutenção e expansão das empresas no mercado globalizado. A seguir são apresentados os principais tópicos relacionados a parcerias estratégicas, iniciando-se pelas definições encontradas na literatura.

2.2 CLASSIFICAÇÕES DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 157), “alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.” Ferraz (2001, p. 172) define do ponto de vista jurídico como sendo um “acordo de cooperação por meio do qual os partícipes trocam ou põem recursos à disposição um do outro, podendo ou não criar uma terceira entidade com personalidade jurídica própria.” Doz e Hamel (2000) definem alianças como sendo todas as formas de cooperação entre empresas, através de projetos em comum, para os quais as mesmas não podem ou preferem não tentar executar por conta própria.

Para Hammer (2001), do ponto de vista da eficiência, as empresas estão gerenciando os seus processos em uma cadeia de atividades realizadas por diferentes organizações, sendo essas diferentes organizações denominadas de aliadas ou parceiras.

Faulkner e Rond (2000, p. 3) definem que “o termo ‘aliança’, que em algum ponto do passado definia uma relação particular bem determinada entre empresas, hoje é utilizado como um termo guarda-chuva para caracterizar uma vasta gama de

relacionamentos entre empresas.”

Conforme Harbison e Pekar Júnior (1999), constata-se na literatura a existência de diferentes expressões para se referir à forma com que as empresas cooperam entre si, sendo as formas mais comuns: parcerias, alianças, franquia, terceirização, associações, *joint ventures* e fusões de empresas.

Como pode se observar há convergência e complementaridade sobre as definições de alianças estratégicas. Neste trabalho, serão utilizadas as expressões aliança estratégica e parceria estratégica com a mesma finalidade.

2.3 CLASSIFICAÇÕES DE ALIANÇAS

As classificações de alianças são encontradas sob diferentes enfoques dependendo do autor pesquisado. A seguir as alianças são classificadas com relação a:

Objetivos

Sob o enfoque dos objetivos estratégicos Gomes-Casseres (1999) classifica as alianças como:

- ?? alianças de fornecimento ou com os fornecedores: tem por meta buscar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outros produtos e serviços;
- ?? alianças de posicionamento: tem por objetivo facilitar e acelerar a entrada em um novo mercado ou a expansão do mercado existente;
- ?? alianças de aprendizado: servem para desenvolver novas tecnologias e novos produtos por meio da pesquisa colaborativa, normalmente envolvendo transferências de capacidades e tecnologias entre os parceiros.

Silva Júnior e Ribeiro (2001, p. 96) consideram que os objetivos que levam a criação de valor dentro das alianças são:

- ?? alianças de complementaridade: estas alianças buscam a complementaridade na cadeia de valor;
- ?? aliança de co-integração: nestes casos as empresas se unem para produzir a mesma atividade na cadeia de valor, tendo por objetivo alcançar economia de escala;
- ?? aliança aditiva: as empresas se aliam de forma que se adicionam todas as atividades da cadeia de valor, objetivando formar consórcios para administrar outras empresas, por exemplo, na área energética.

Alocação de recursos:

Lorange e Ross (1996) apresentam os modelos de alianças de acordo com o grau de envolvimento do capital e dos recursos aplicados, conforme figura 4.

| | | Alocação de Recursos | |
|-------------------------|---------------------------------|--|--|
| | | Suficiente para operações em curto prazo | Suficiente para operações em longo prazo |
| Recuperação de Recursos | Para as empresas – mães | Acordo provisório | Consórcio |
| | Conserva na aliança estratégica | <i>Joint venture</i> baseada em projeto | <i>Joint venture</i> plena |

Figura 4 – Modelos de alianças estratégicas
 Fonte: Lorange e Ross (1996, p. 22).

A criação de valor em alianças estratégicas e a conseqüente alocação de recursos ocorrem de forma diferenciada para cada tipo de aliança apresentada na figura 4, conforme descrito a seguir:

- ?? acordo provisório: ocorre quando as empresas alocam um valor mínimo de recursos, normalmente por um período determinado de tempo com o objetivo de recuperá-lo ao final do período. Esse acordo normalmente é regido por um contrato. Exemplos podem ser dois vendedores de bens que se unem para vender seus produtos, sendo que ao final das vendas os valores proporcionais voltam para as partes e a aliança se encerra;
- ?? consórcio: as empresas alocam um valor considerável de recursos, em que normalmente estão previstas possibilidades de reinvestimentos. Os valores gerados dentro das alianças são repartidos pelos envolvidos e os investimentos alocados retornam às empresas ao final da aliança. Exemplos podem ser as parcerias nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, em que as empresas unem seus capitais intelectuais e seus laboratórios para desenvolvimento de novos produtos dentro de um rígido cronograma;
- ?? *joint ventures* baseadas em projeto: as empresas alocam recursos suficientes

para desenvolver um projeto em curto prazo, sendo que os recursos empregados permanecem na aliança. Os casos típicos são os acordos que empresas celebram para entrar em um novo mercado visando a agilizar a disponibilização e comercialização de novas tecnologias;

?? *joint venture* plena: as empresas fazem uma fusão, gerando uma terceira empresa que contabilizará todos os valores envolvidos, tanto os aportes de capital e os investimentos quanto os lucros advindos da nova operação. Trata-se de uma aliança em longo prazo, em que se cria uma entidade operacional autônoma para o desenvolvimento de um negócio totalmente novo.

Abrangência

Para Cunningham (2001), independentemente dos objetivos que levam as empresas a fazerem parcerias, essas são classificadas em três segmentos fundamentais: internas, próximas e de rede externa.

?? Parcerias internas: criadas entre profissionais liberais ou empresas que prestam serviços especializados a outras empresas, tendo por objetivo prover serviços especializados, como exemplo, citam-se contadores e advogados.

?? Parcerias próximas: criadas para auxiliar o processo produtivo. Nessa categoria, incluem-se os fornecedores da cadeia de suprimentos, apoio à área de vendas e *marketing*. Normalmente a empresa contratante exerce grande poder sobre estes parceiros, exigindo um controle mais rígido da interface.

?? Parcerias de rede externas: auxiliam e facilitam o modelo de negócio, mas exigem coordenação diária ou estratégica. Constituem-se na rede de negócios das empresas.

Setor de atividade

Ferraz (2001, p. 124), com relação ao setor de atividade, classifica as alianças nas áreas ou setores de manufatura, exploração de recursos naturais e petrolíferos, agrupamentos bancários, de construção, pesquisa e fabricação comum, de investimento, de serviços e comerciais. Nos setores de atividade de pesquisa e

fabricação, incluem-se as parcerias que têm por objetivo a busca de novas tecnologias e as realizadas para reduzir os custos individuais, envolvendo particularidades inerentes à propriedade intelectual.

Grau de participação

Ferraz (2001, p. 125) classifica em dominante, participativa e independente. Dominante, quando um dos partícipes tem maior capacidade de gerenciar e investir maior capital. Participativa, quando ocorre um equilíbrio entre capital investido e gerenciamento. Independente, significa que os partícipes se desvinculam de suas estruturas originais e operam independentemente.

Número de participantes

Doz e Hamel (2000) classificam em:

- ?? bilaterais: envolvendo dois participantes;
- ?? multilaterais: envolvendo mais de dois participantes;
- ?? portfólio de alianças: grupo de alianças bilaterais e separadas entre si estabelecidas por uma empresa;
- ?? rede de alianças: série de vínculos e posições nodais que se estabelecem entre grupo de empresas afins. Por exemplo: uma rede internacional de escritórios contábeis independentes ou de bancos em cooperação;
- ?? teia ou *web* (rede) alianças: grupo de alianças mais interdependentes que o portfólio, mas menos uniforme que uma rede. Essas alianças operam independentemente, mas são estrategicamente interdependentes para cada sócio envolvido.

Franquia

Complementarmente, existem as **alianças por franquia**, conforme definido por Justis e Judd (1989, p. 6),

o franchising é uma oportunidade de negócio através da qual um proprietário (produtor ou distribuidor) de um serviço ou produto com

marca registrada, garante direitos exclusivos para um indivíduo para a distribuição e / ou venda local do serviço ou produto, de acordo com padrões de qualidade, em troca de pagamento ou *royalties*.

Internacionalização:

Basso (1998) classifica em alianças nacionais e internacionais de acordo com a nacionalidade das empresas partícipes.

Observa-se que as classificações apresentadas neste capítulo podem servir de base para classificar as alianças estratégicas, sob diferentes aspectos. No entanto como esse tema é bastante amplo e complexo, não se pretende apresentar um estudo definitivo e exaustivo neste capítulo.

2.4 FATORES QUE MOTIVAM A CRIAÇÃO DE ALIANÇAS

Conforme Lynch (1994), toda a formação de parcerias tem sua origem na criação de valor para as empresas participantes. Cohan (1999, p. 143) define valor na figura 5.

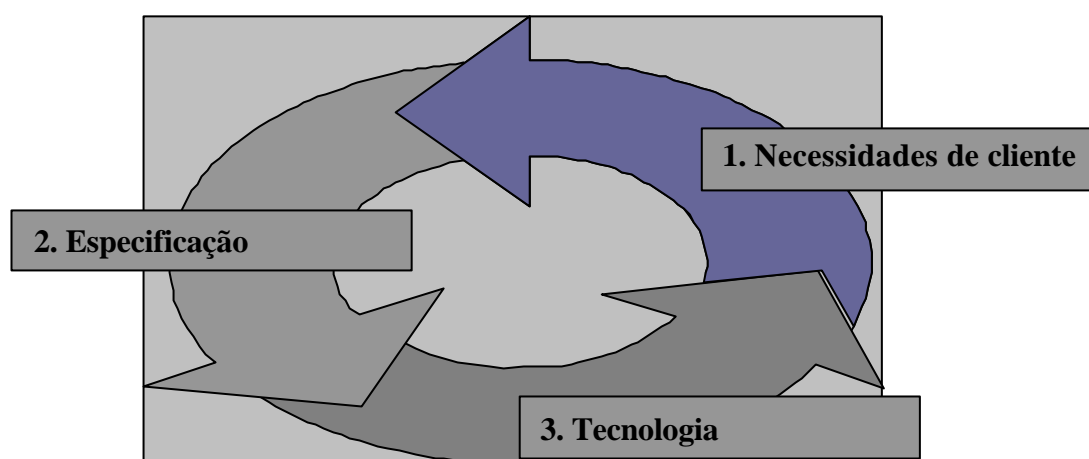


Figura 5 – Triângulo do valor
Fonte: Adaptado de Cohan (1999, p. 144)

Na figura 5, observa-se a formação de valor quando as necessidades dos clientes são transferidas para as especificações dos produtos e serviços. Esses são desenvolvidos, utilizando-se tecnologias apropriadas, ou seja, a figura gira no

sentido anti-horário. O sentido horário, apesar de utilizado, é inadequado para gerar valor.

Ao se atingir a compatibilidade estratégica entre duas organizações, segundo Austin (2001, p. 94), as

empresas parceiras devem determinar o valor de uma cooperação potencial, os parceiros devem primeiramente estabelecer expectativas claras com relação ao que eles desejam obter do relacionamento; depois devem tentar quantificar os benefícios e contrabalançá-los com os eventuais custos que possam ocorrer.

Assim sendo, o valor gerado deve ser claramente definido e a sua magnitude precisamente definida, para que a sua evolução possa ser acompanhada.

Doz e Hamel (2000) estudaram a criação de valor dentro de parcerias estratégicas e concluíram como sendo de três formas básicas, conforme apresentado na figura 6.

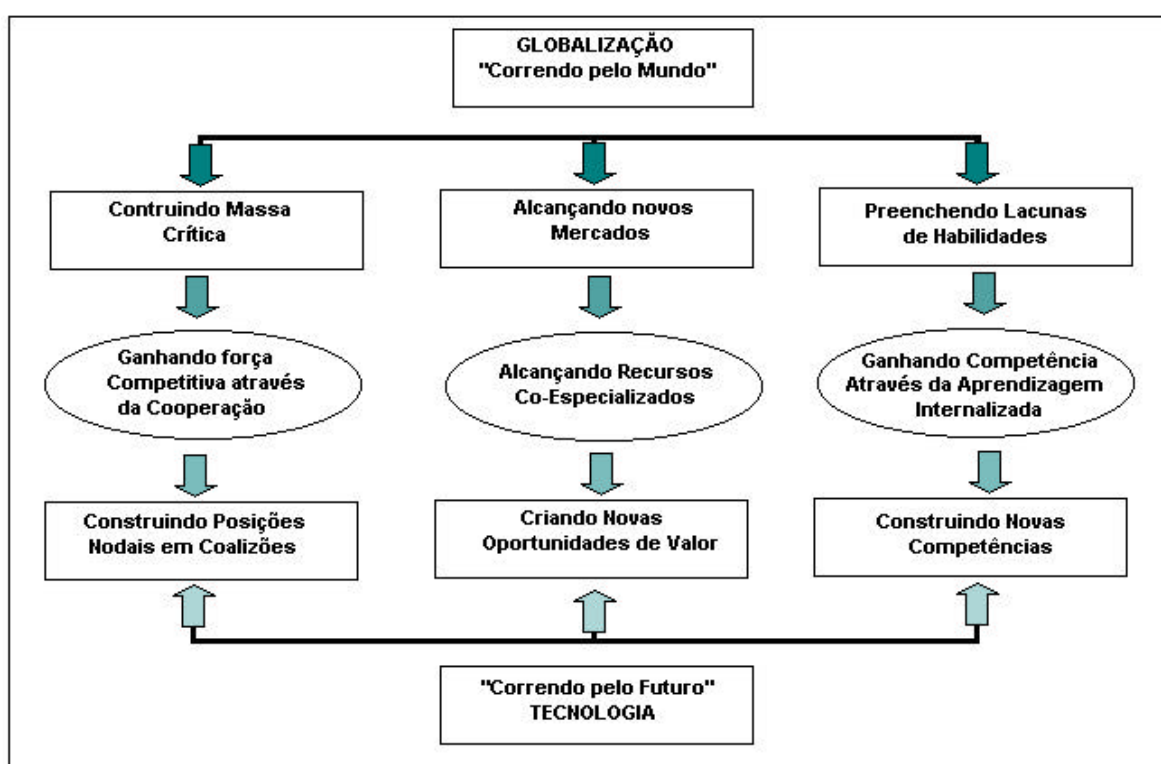


Figura 6 – Fatores que motivam a criação de alianças
Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 34)

A seguir serão analisados os três fatores motivadores apresentados na figura 6.

As empresas são impelidas a buscarem parceiros na modalidade de **cooptação** quando decidem participar do processo de globalização, mas fazem levantamentos e percebem que não possuem a massa crítica local necessária para sustentar essa decisão.

Conforme Lynch (1994), o melhor caminho é buscar uma parceira nos mercados locais que se deseja atingir. Essas empresas locais podem ser concorrentes em outros segmentos de mercado. A intenção é alcançar posições nodais na rede, a partir da qual a empresa possa comandar ou influenciar a decisão por novos padrões tecnológicos ou atingir uma fatia do mercado. As alianças de cooptação são conduzidas por objetivos tanto ofensivos, para alcançar novos mercados, como defensivos, para garantir o mercado atual. Um exemplo desse tipo de aliança foi a JVC, em sua guerra com a SONY pelo padrão VHS de vídeo. A JVC fez parcerias com empresas concorrentes na Europa e nos Estados Unidos visando a disseminar e popularizar o seu padrão de vídeo.

Doz e Hamel (2000) ao estudarem as necessidades das empresas em adquirir conhecimentos complementares para ter acesso a um novo mercado, visando a garantir ou expandir sua participação, concluíram que estas são motivadas a realizarem parcerias de **co-especialização**. Esses recursos especializados podem ser tecnológicos, fatias de mercado, recursos humanos ou financeiros. Casos típicos são as alianças na área de telecomunicações na América do Sul, em que empresas européias e americanas se aliaram a empresas locais. As empresas locais contribuíram com a experiência, a credibilidade para atingir uma fatia de mercado, atuando como parceiras locais no processo de abordagem e instalação das empresas estrangeiras.

Os hiatos de habilidades existentes nas empresas podem ser mais facilmente preenchidos através de uma parceria externa do que através do desenvolvimento e criação de habilidades internas de forma verticalizada. Nesse caso, a busca de parceiros é feita pelo processo de **aprendizagem internalizada**. Essas alianças visam a preencher lacunas de habilidades para se manter no mercado ou se atingir novos mercados. No caso de detenção de conhecimentos de alta tecnologia, o

conhecimento adquirido na aliança, em curto período de tempo, pode resultar em uma grande vantagem, se for comparado ao aprendizado interno unilateral, o qual pode ser muito lento e dispendioso, ocasionando a perda do momento exigido pelo mercado.

Para Barros e Rodrigues (2001), os fatores motivadores de parcerias são:

- ?? busca de mercado: a ampliação de mercado e a busca de novos mercados se constitui como uma das forças propulsoras das parcerias;
- ?? busca de recursos naturais: entende-se basicamente o extrativismo de recursos naturais pela abundância e facilidade de extração mais acentuadas em uma região específica;
- ?? busca de capacitação: a avaliação das empresas, que buscam novas tecnologias e conhecimento, por muitas vezes, comprova que é mais rápido e econômico fazer uma parceria com outra empresa que detenha esses valores do que decidir criá-los internamente, sem parcerias;
- ?? busca de eficiência: este também é um fator motivador à medida que uma empresa deseja promover uma mudança substancial e rápida nos parâmetros de eficiência, encontrando a solução através de uma aliança com outras empresas, que já possuem seus processo mais elaborados e implantados.

Conforme o relatório do IFC (1998), esses fatores são divididos em motivadores para as multinacionais e motivadores para as empresas de países em desenvolvimento, ou parceiras locais, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Fatores motivadores para a criação de alianças

| Fatores motivadores para empresas multinacionais | Fatores motivadores para empresas locais |
|--|--|
| 1. Risco existente. Mais de 70% das multinacionais assinalam que as alianças são mecanismo que garante experiência sem se ter exposição. | 1. Acesso à tecnologia de uma empresa estrangeira, incluindo tecnologias e processo e de produto. 7% das empresas informaram ser esse o principal fator para as parcerias. |
| 2. Adquirir experiência no mercado, operar com canais de distribuição já consolidados, ter suporte nos aspectos jurídicos, trabalhistas e nos usos e costumes. | 2. A reputação das empresas internacionais. |
| 3. Restrições governamentais e reservas de mercado. | 3. Provisão de financiamento. 4. Acesso aos mercados de exportação. |

Fonte: IFC (1998)

Amato Neto (2000, p. 43) cita dez razões que induzem as empresas mais competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica: penetração em um novo mercado; competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento; inovação e rapidez na introdução de um novo produto; aumento do poder de competição; competição via integração de tecnologia e mercado; construção de competências de classe mundial; estabelecimento de padrões globais; rompimento de barreiras em mercados emergentes; corte de custos de desativação; obtenção de oportunidades de negócios mundiais.

As parcerias analisadas neste trabalho enquadram-se na forma de cooptação, segundo a definição de Doz e Hamel (2000).

2.5 DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS

A seguir são apresentadas as principais atividades envolvidas na criação de alianças estratégicas.

Scott, Jaffe e Tobe (1998), ao estudarem a formação de empresas voltadas para o futuro, recomendam que se estabeleçam claramente a visão, os valores e a missão organizacional, conforme definições a seguir.

Missão - é o propósito central para o qual uma empresa é criada. Deve ser um enunciado claro, conciso e encorajador.

Visão - é a elaboração de um cenário futuro que seja possível de se atingir e que impulse a força de trabalho da organização. Deve representar a excelência com que os produtos e serviços serão criados.

Valores - são os princípios, padrões e ações que as pessoas representam e que consideram válidos. Lynch (1994) recomenda que no processo de formação de alianças, as futuras empresas parceiras devam iniciar a viabilidade pela análise de suas missões, visões e valores. Além da congruência exigida entre os três elementos, uma aliança deve ser desencadeada somente se todos os envolvidos se assegurarem que possuem realmente a intenção estratégica para o negócio.

Hamel e Prahalad (1995) definem duas dimensões da intenção estratégica: a das metas econômicas com o mapeamento de seu progresso e a das metas de recursos humanos e infra-estrutura. Na dimensão de metas econômicas, a estratégia deve definir e estabelecer os indicadores e as suas metas a serem alcançadas ao longo do tempo. A dimensão de metas humanas envolve a estratégia do processo gerencial das pessoas, dos aspectos motivacionais decorrentes das mudanças e circunstâncias em que uma parceria é realizada.

Cunningham (2001) também recomenda que o ponto de partida para se iniciar uma parceria é relacionar os valores e as visões das empresas. A visão é a direção por onde a empresa quer passar; ela mostrar o alvo que se deseja alcançar. A visão pode ser declarada somente com foco na parceria ou pode estar inserida em um contexto maior de atividades da empresa. Os valores são as diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos. Os valores estão intimamente ligados à forma com que a empresa encara as mudanças e a qualidade dos resultados, fundamentais em projetos de parcerias.

Para se investigar e descobrir se existem oportunidades de novas parcerias em uma empresa verticalizada, pode-se aplicar a análise feita por Cunningham

(2001). O modelo simples de análise para uma empresa verticalizada, apresenta-se na figura 7.

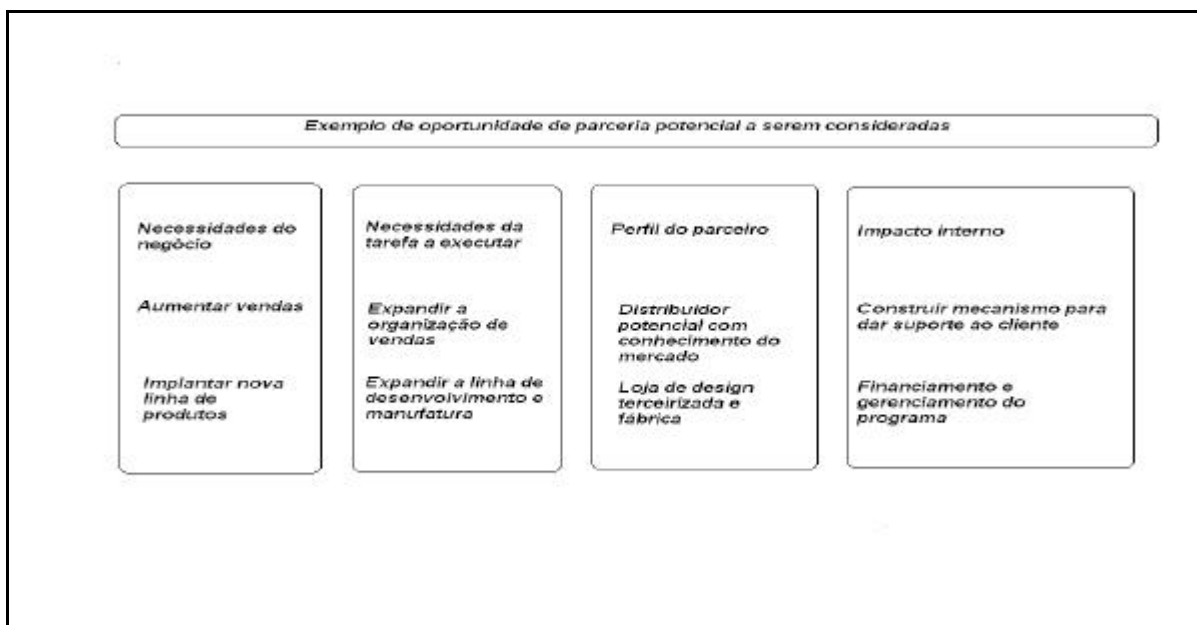


Figura 7 – Exemplo de oportunidades de parceria potencial a serem consideradas
Fonte: Cunningham (2001, p. 77)

Para se desenvolver uma parceria de forma sistematizada, Lorange e Ross (1996) apresentam um modelo conceitual do processo de formação, que pode ser visto na figura 8.

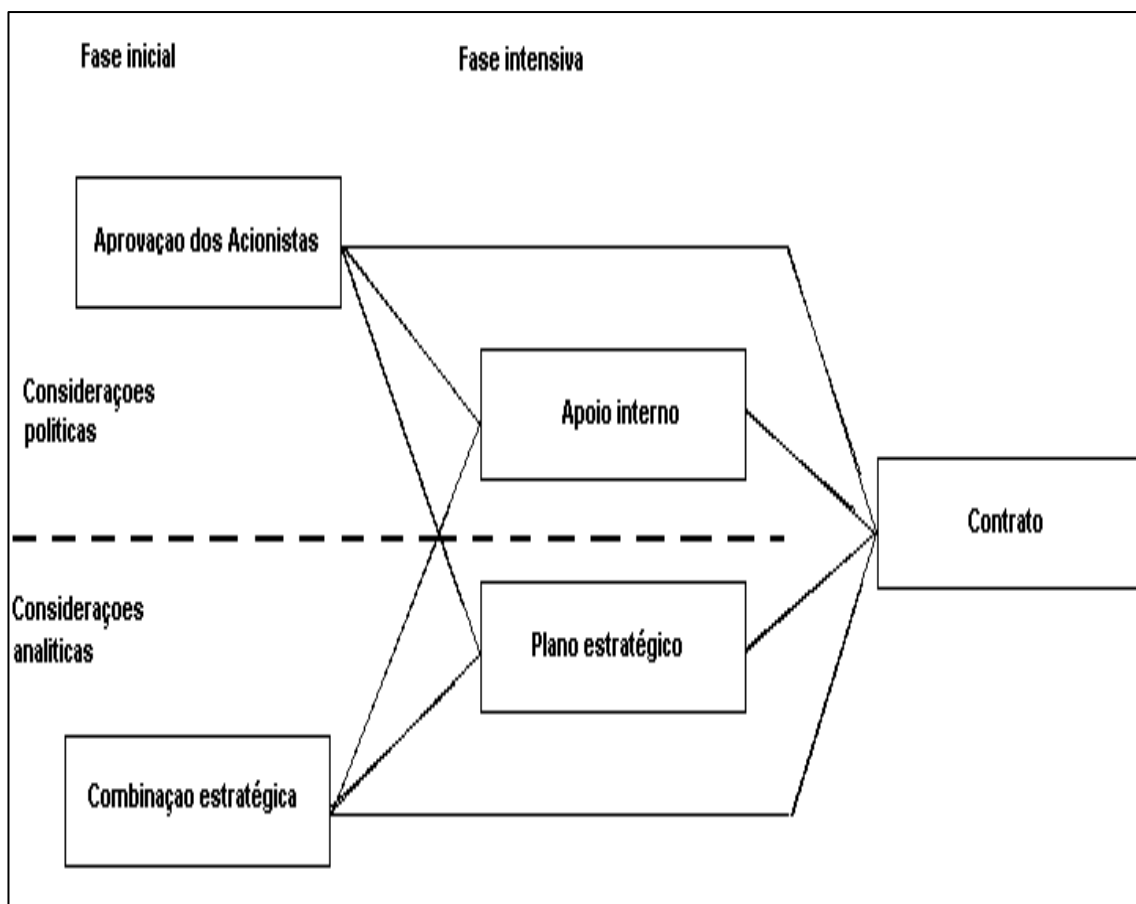


Figura 8 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica

Fonte: Lorange e Ross (1996, p. 39)

Analisando-se a figura 8, observa-se que o processo de formação de alianças divide-se em duas fases: a inicial e a intensiva.

A fase inicial possui duas etapas. A primeira refere-se às considerações analíticas e considera o impacto da aliança no portfólio de produtos e serviços e as conseqüências econômicas advindas dessa parceria. A análise deve ser ampla o bastante para evidenciar que o negócio é vantajoso para ambas às empresas, aumentando as suas chances de sucesso. Devem ser facilmente identificáveis os benefícios que a aliança traz para cada parte envolvida. A segunda etapa da fase inicial inclui as considerações políticas e considera os benefícios aos sócios e aos acionistas assim como a toda a estrutura de dirigentes e gerentes envolvidos. Essas considerações políticas são importantes, pois um alto executivo envolvido pode encarar uma aliança sob a perspectiva de perder ou ameaçar a sua posição atual. Um gerente poderá ver na aliança uma ameaça contra o crescimento de sua área,

ficando hesitante frente à aprovação ou não do projeto. Concluiu-se que essa primeira fase deve ser exaustivamente trabalhada e todos os conflitos devem ser resolvidos antes de se passar para a fase seguinte.

Na segunda fase, denominada de intensiva, temos a fase estratégica e a fase de apoio interno. Na fase estratégica elabora-se o plano estratégico para a parceria. Lorange e Ross (1996) relatam que a estratégia para parceria exige intenso relacionamento entre as partes, com discussões abertas e com o levantamento detalhado dos dados necessários, devendo incluir os seguintes pontos na pauta de discussão:

- ?? qual a visão do mercado pelos envolvidos, suas perspectivas de crescimento, suas ameaças e oportunidades;
- ?? quem são os principais concorrentes e como eles serão enfrentados;
- ?? avaliar cenários futuros e delinear o pior cenário que se poderá esperar e qual o retorno nesse cenário;
- ?? determinar as vantagens competitivas da aliança estratégica;
- ?? transformar a aliança estratégica em um plano de negócios que irá servir como base para o gerenciamento e crescimento da aliança.

A última fase da etapa intensiva é o convencimento de todos os envolvidos com o projeto, ou seja, a venda interna do projeto. Essa fase caracteriza-se por ser muito intensiva e exigir muita habilidade de negociação com funcionários internos visando a obter o apoio necessário para implantar rapidamente a parceria. Para que a organização esteja inteiramente preparada para implantar o projeto, seus recursos humanos devem estar cientes e motivados com as vantagens do novo empreendimento, através de uma comunicação clara e objetiva.

2.5.1 Planejamento e estratégia na formação de parcerias

Conforme Cohan (1999, p. 108), no planejamento de parcerias, a busca da compatibilidade estratégica, ou seja, da afinidade entre as empresas, passa a ser a

tarefa principal: “as parcerias externas apresentam muitos desafios administrativos, incluindo metas e objetivos vagos, medidas incertas de sucesso, fracasso em antecipar conflitos, falta de responsabilidade, má avaliação das exigências de distribuição e superestimativa de demanda.” Complementarmente, Austin (2001, p. 71) recomenda que os gerentes devem avaliar se “as missões das organizações têm pontos em comum, se a aliança é igualmente importante para ambas às partes, se as várias necessidades e capacidades dos parceiros são passíveis de integração e se os parceiros tem valores organizacionais suficientes e comuns”, sendo estes os principais fatores que devem ser considerados nas tarefas preliminares a serem conduzidas para definir a estratégia que sustentará a parceria.

Em qualquer empreendimento a estratégia está presente como a força diretora do processo, tanto é que se observa, com muita frequência na literatura sobre alianças, a associação das palavras “aliança” e “parceria” à palavra “estratégia”. Faulkner e Rond (2000, p. 3) fazem uma reavaliação das forças competitivas de Porter (1989) e concluem que as estratégias estão migrando de competitivas para cooperativas, pois na última década o mercado tornou-se extremamente voltado para a cooperação em âmbito global. Mesmo as grandes empresas, que possuem capital para investimento, necessitam de alianças locais para adquirir as competências essenciais, necessárias para se manter no mercado e para se expandir em novos mercados.

Gomes-Casseres (1999) apresenta os quatro elementos de uma estratégia para a aliança, conforme a figura 9.

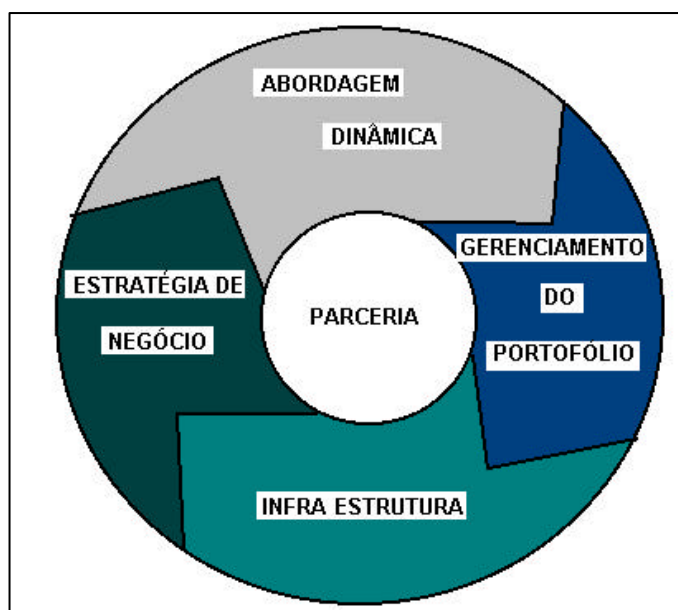


Figura 9 – Os quatro elementos da estratégia de parcerias

Fonte: Elaborada pelo autor

A seguir serão apresentados os dois elementos da figura 9.

A **estratégia de negócio**: traz à luz as intenções de cada parceiro em relação ao mercado e aos negócios. Pode-se constatar onde um parceiro tem seu foco mais definido e onde um pode complementar o outro na execução de determinado processo, objeto da parceria. Muitas vezes as parcerias são feitas sem considerar esse aspecto, não possibilitando haver uma clara visão das estratégias de cada parceiro, informação essa fundamental para os passos seguintes. É importante que as empresas passem por esse processo de autoconhecimento, ou mútuo conhecimento, pois dependendo das estratégias, as alianças podem assumir diferentes papéis, conforme classificação feita anteriormente.

A **abordagem dinâmica** compreende o relacionamento dos parceiros ao longo da vigência da parceria, pois a evolução do relacionamento dos parceiros após o fechamento do contrato irá sustentar a parceria, assim como a atualização da estratégia, pois se está operando com alvos móveis. O gerenciamento subsequente deve fazer parte da estratégia dos recursos humanos envolvidos.

Lynch (1994) define estratégia como um programa de ação sistemático, competitivo e de longo prazo, que aloca recursos preciosos com objetivo de tirar

vantagem de oportunidades emergentes específicas, resultando no posicionamento da empresa para a futura força de mercado, segurança organizacional e lucratividade. No entanto, o mesmo autor reconhece que nessa definição falta incluir o aspecto de resultado. Quando ocorre um questionamento sobre o *status* de uma aliança, as respostas devem incluir fator de relacionamentos humanos, sobre as aquisições, sobre novos mercados ou sobre o seu desempenho financeiro. A estratégia deve definir claramente o que se deseja obter de retorno financeiro no investimento estratégico.

Barros e Rodrigues (2001) relacionaram as estratégias mais encontradas para parcerias:

- ?? **estratégia autônoma:** as filiais têm total autonomia para fazerem parcerias locais em seu país ou mercado de atuação, não sendo essas parcerias integradas ao processo da empresa matriz;
- ?? **estratégia de integração simples:** a matriz transfere um processo produtivo completo de bens ou serviços para uma outra empresa que seja mais competitiva e eficiente. Essa terceira empresa ou parceira fica responsável internacionalmente por esse processo. Um exemplo seria o processo de reservas de passagem aéreas de uma empresa estar centralizado em um determinado país;
- ?? **estratégia de integração complexa:** a matriz desenvolve e promove centros de excelência regionais e integra esses centros ao seu processo-chave em âmbito internacional. Um exemplo é o desenvolvimento de *software* ou *hardware* em *clusters*. Conforme Dupas (2001, p. 46), *clusters* são concentrações geográficas de empresas, fornecedores e concorrentes e instituições com alto nível de especialização na produção de bens ou serviços. Como exemplo pode-se citar o Vale do Silício nos Estados Unidos.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 157), a análise SWOT (*Strenghts/Weakness/Opportunities* ou Pontos fortes/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças) constitui-se numa forma de avaliar o mercado e a própria empresa, tendo por objetivo coletar dados e informações para realizar o planejamento estratégico. A análise SWOT possibilita através de sua estrutura de portfólio, a investigação

segundo duas dimensões: a posição competitiva das unidades de negócio através do conhecimento dos pontos fortes e fracos e o retrato do ambiente externo através do conhecimento das oportunidades oferecidas e das ameaças potenciais. Os elementos da análise SWOT devem ser claramente apresentados e discutidos pelos parceiros através de uma comunicação formal.

Silva (1997, p. 21), ao estudar a estratégia de formação de parcerias sob o enfoque de arquitetura empresarial, constata que nos últimos anos

a integração vem sendo pesadamente criticada e sendo apontada como a vilã do processo de (má) gestão de empresas. Em seu lugar são exaltadas as virtudes da terceirização, que é inquestionavelmente uma forma moderna e eficiente de estratégia que se agrega ao *mix* de operações que o tomador de decisão tem à sua disposição.

Com relação às terceirizações, estas podem estar inseridas no planejamento das empresas e podem se constituir em futuras alianças estratégicas. Conforme Resende (1997, p. 14), as terceirizações são realizadas visando à redução de custo, flexibilização, foco em competências chave e dificuldade de modernizar-se em todos os elos da cadeia para obtenção de certificações exigidas pelo requisito qualidade. Leite (1995, p. 19) apresenta uma pesquisa de 1992, em que se observa que as terceirizações tiveram maior incidência nas áreas onde não se envolvem tecnologias complexas, figura 10.

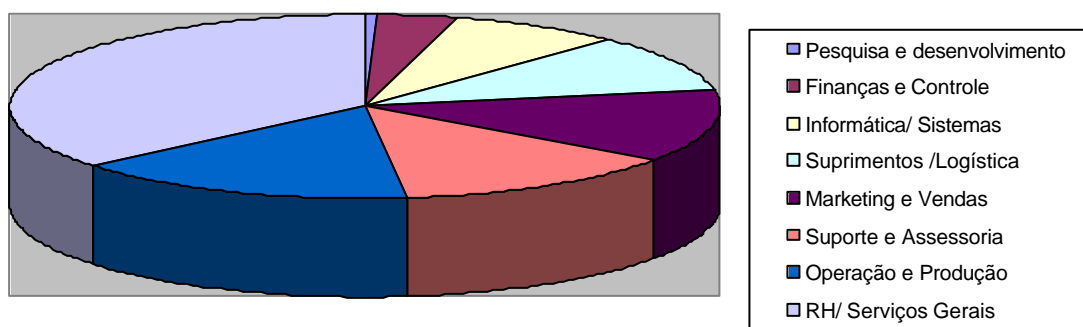


Figura 10 – Comparação de atividades terceirizadas
Fonte: Leite (1995, p. 19)

Onde:

- pesquisa e desenvolvimento 1%;
- finanças e controle 6%;
- informática/sistemas 13%;
- suprimentos/logística 17%;
- marketing e vendas 21%;
- suporte e assessoria 22%;
- operação e produção 26%;
- RH/serviços gerais 60%.

Essas terceirizações tradicionais não são consideradas neste trabalho como parcerias estratégicas, pois não exigem, mesmo que parcialmente, a transferência de tecnologias.

Com relação à segurança, na formação de parcerias internacionais, Arruda (2000, p. 156) recomenda que antes de se decidir sobre a parceria, deve-se procurar através de câmaras de comércio, embaixadas e consulados, as referências dos parceiros.

2.5.2 Força de trabalho em parcerias

Trabalhar em parceria significa, sobretudo, trabalhar em equipe de alto grau de desempenho que exige alta sinergia e grande motivação. Maslow (2000) definiu sinergia como uma cultura de equipe na qual o que é benéfico para um indivíduo é benéfico para todos os indivíduos.

Cohan (1999, p. 110) recomenda: “ao selecionar pessoas para um projeto é importante identificar indivíduos que consigam contribuir com o conhecimento funcional e também trabalhar com eficiência com profissionais que não pertençam à sua própria organização ou à sua empresa.” Entende-se aqui a importância de se atingir objetivos com uma força de trabalho composta por profissionais alocados em diferentes organizações, países e regiões.

Ogden (2001) apresenta as novas relações entre as pessoas, as tecnologias e as organizações, advindos da transição para a era da informação e gerenciamento de conhecimento. Essas novas relações são derivadas das grandes diferenças entre a “economia do conhecimento” do século XXI e da “economia industrial e pós-industrial” do século XX. Para o autor, essa diferença será mais marcante que aquelas já conhecidas que demarcaram as organizações agrícolas do século XIX e as organizações industriais do século XX. O desenvolvimento e a formatação dos relacionamentos entre tecnologia, organização e recursos humanos será um fator crítico de sucesso nos negócios. A eliminação de trabalhos de rotina pela automação não significará o fim do trabalho, mas sim, possibilitará a criação de novas funções que manuseiam e gerenciam a informação. Acredita-se que será criado um substancial número de empregos nas quatro áreas relacionadas na figura 11.

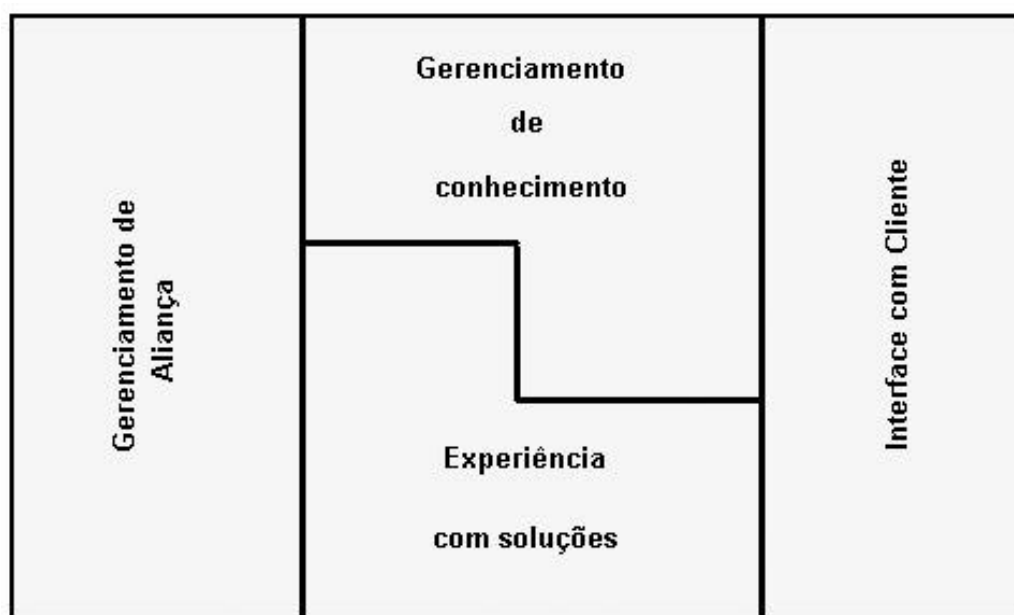


Figura 11 – Novas áreas de trabalho no século XXI

Fonte: Ogden (2001, p. 5)

A seguir apresentam-se as interpretações para cada um das quatro novas áreas de desenvolvimento profissional da figura 11, sob o enfoque das alianças:

?? **relacionamento com força de trabalho e com clientes:** criar ambientes ricos em interação para promover o engajamento com clientes e com a força

de trabalho, visando à construção de relacionamentos sustentáveis e estáveis. Esses ambientes são totalmente suportados por altas tecnologias de comunicação e troca de dados;

- ?? **gerenciamento de alianças:** construir e reconstruir rapidamente alianças inovadoras com o intuito que essas sejam o principal veículo responsável para prover instantaneamente o mercado com novos produtos e serviços;
- ?? **gerenciamento de conhecimento e de informação:** transferir e alavancar a informação de fora da rede para dentro da organização tendo como foco a criação de vantagem a ser percebida diretamente pelo cliente;
- ?? **design de soluções:** constituir o design do produto será substituído pelo *design* de soluções completas envolvendo produtos e serviços os clientes.

Pode-se observar que a administração e gerenciamento dos recursos humanos serão bastante exigidos nas alianças estratégicas, pois, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 244),

um dos maiores obstáculos para a prática eficaz da administração (convencional) de recursos humanos na última década foi uma onda sem precedentes de fusões e aquisições. Este enorme processo de reestruturação resultou em demissões, desiludindo funcionários que antes eram leais.

Assim, a prioridade das organizações é de resgatar e revitalizar o compromisso dos funcionários dentro desse novo cenário de parcerias estratégicas, envolvendo toda a força de trabalho.

Harbison e Pekar Júnior (1999) pesquisaram os relacionamentos humanos nas alianças internacionais e especificamente para as Alianças na América Latina, recomendam que:

- ?? intensificar a formação de redes de relacionamentos, que se estendam além das conversas de negócios para o terreno pessoal;
- ?? especializar-se em entender mensagens codificadas, pois é muito comum utilizar-se de termos genéricos e não muito claros e esperar que esses sejam claramente entendidos;
- ?? buscar pessoas com conhecimentos biculturais, com cultura local e

internacional, as quais possam atuar como facilitadores para explorar o pleno potencial das alianças.

Steffhens (1997) analisou as diferenças culturais dos recursos humanos envolvidos em parcerias com empresas no México e levantou dados importantes para o relacionamento com essas organizações:

- ?? observa-se uma certa relutância em informar dados quando estes se desviam das metas estipuladas em conjunto;
- ?? acreditam que os parceiros externos relutam em reconhecer seus pontos positivos;
- ?? confiam demasiadamente em empresas multinacionais;
- ?? vêem a atuação de parceiros internacionais como sendo mais individualistas, ao passo que se sentem mais corporativistas;
- ?? adaptam-se mais facilmente ao trabalho em equipe que seus parceiros internacionais.

Pode-se concluir que, assim como em qualquer empreendimento, incluindo-se as alianças estratégicas, os recursos humanos, denominados de capital intelectual, requerem uma atenção e uma abordagem específica.

2.5.2.1 Motivação

Neste tópico serão abordados os principais fatores intrínsecos, referentes à motivação da força de trabalho em alianças.

O propósito principal do trabalho de equipe em parcerias é criar uma harmonia entre os membros da equipe. Lynch (1994, p. 137) descreve essa harmonia como “uma tensão harmônica como aquela que é impressa em um instrumento musical de cordas, possibilitando que ele produza um som ressonante.” Para alcançar esse estágio, cada membro da equipe deve conhecer o processo e participar das decisões sobre a parceria, em seu nível de atuação.

Chiavenato (1999, p. 6) ressalta que “as alianças estratégicas constituem meios através dos quais a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras”, e define as pessoas não mais como recursos da organização, mas como parceiros dela, visto que essas podem pertencer ou não à organização. Sob os aspectos práticos vivenciados na indústria, nos processos de formação de parcerias dois tipos de situações podem interferir na motivação individual dos recursos humanos envolvidos, afetando assim a *performance* geral das equipes. As duas situações de maior relevância são aquelas em que a empresa mãe seleciona uma parceira externa já existente no mercado e outra em que a empresa mãe fomenta a criação de uma empresa externa para operar como parceira.

No primeiro caso, a decisão pela parceira externa pode causar uma ameaça para os funcionários da empresa mãe, pois a empresa externa já está constituída, sendo que a transferência de um processo interno para a empresa externa significará um *downsizing*, ou redução de pessoal.

No segundo caso, o processo de desverticalização é visto como sendo uma oportunidade para os funcionários da empresa atuarem como terceirizados.

Caldas (1999) estudou os efeitos desses processos diretamente sobre os indivíduos que passaram por essas situações. O estudo revelou que os efeitos nas pessoas que saem da empresa mãe são sempre maiores que em qualquer outro indivíduo envolvido no processo. Esses efeitos foram classificados e podem ter naturezas emocionais, físicas, familiares, econômicas, profissionais ou sociais. O interesse de Caldas (1999) nesta pesquisa foi descobrir se há formas de amenizar esses efeitos, uma vez que os recursos humanos são os principais responsáveis pelo sucesso das empresas. O resultado da pesquisa apresenta a existência de fatores que podem amenizar os efeitos negativos. Esses fatores são denominados de fatores moderadores, podendo ser passivos ou ativos:

?? **fatores passivos:** são aqueles associados às condições favoráveis ou desfavoráveis dadas pelas circunstâncias em que ocorrem. Podem estar

ligados a condições históricas da organização ou ao mercado e não há ação organizacional que possa afetar ou mudar esses fatores;

- ?? **fatores ativos:** dizem respeito à percepção da empresa ao agir e comunicar aos funcionários sobre as decisões tomadas e seu processo de implantação.

Conclui-se, portanto, que as empresas que lideram os processo de alianças e parcerias devem investir na comunicação clara ao seu corpo de funcionários, visando a atuar nos fatores moderadores e motivar a força de trabalho na implantação de mudanças, como, por exemplo, fomentar a criação de empresa externa para atuar como parceira, utilizando-se de seus funcionários ou parte deles para formar a futura força de trabalho.

Para Lorange e Ross (1996), os conceitos-chave que devem ser abordados no convencimento dos funcionários internos, visando à aprovação de uma aliança estratégica são:

- ?? deve-se considerar a natureza das dúvidas que serão levantadas pelos funcionários;
- ?? deve-se compreender o comportamento político individual e o processo pelo qual as coalizões se formam e evoluem;
- ?? os indivíduos ou grupos de uma organização podem empenhar-se em reestruturar as condições, de modo que apenas as metas de seu interesse sejam perseguidas;
- ?? esses indivíduos ou grupos tendem a usar manipulação, barganha e coalizão com grupos de interesse para atingir seus propósitos;
- ?? para obter apoio dos funcionários, o estrategista político deve antecipar e administrar o comportamento da coalizão;
- ?? o grau de importância da estratégia proposta deve determinar o volume de investimento empregado no esforço de reestruturação.

Denton (1995, p. 167), ao estudar as organizações horizontais, recomenda esse modelo organizacional para as empresas que operam em parcerias estratégicas, sendo que este modelo exige um alto grau de *empowerment* (ou

empoderamento), motivação e auto-estima dos funcionários, fazendo com que a organização obtenha mais flexibilidade e poder em suas células ou equipes de trabalho. Lynch (1994) descreve o efeito negativo na motivação quando da troca de um alto executivo, que pode ter sido o mentor da aliança por outro executivo que não tenha participado da mesma em seu início. O novo executivo pode não ter a motivação e o entusiasmo para continuar no mesmo nível de cooperação que o seu antecessor, podendo a parceria entrar em estágio de desintegração.

Um aspecto motivacional complementar no caso das parcerias foi pesquisado por Nadler, Gerstein e Shaw (1992, p. 80), e refere-se ao caso específico em que uma das empresas da aliança desempenha um claro papel de liderança no processo de aliança, originando um conflito hierárquico, podendo afetar o aspecto motivacional. Os autores recomendam uma polarização uniforme na liderança de parcerias.

Galbraith e Lawer (1995), ao analisarem as tendências organizacionais, concluem que as políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas. Isso as leva a construir seu próprio futuro e as motiva a colher recompensas por suas contribuições.

A motivação da força de trabalho representa um fator essencial para se obter sucesso em alianças estratégicas, devendo, portanto, se considerarem as constatações pesquisadas neste tópico para se obter êxito em alianças estratégicas.

2.5.2.2 Gerenciamento e liderança em alianças

Este item apresenta os principais fatores que se devem levar em consideração no gerenciamento e na liderança do processo de parceria estratégica.

Harbison e Pekar Júnior (1999, p. 43) descrevem que uma aliança pode apresentar uma ampla gama de relacionamentos, variando dentro dos extremos em que se pode encontrar um único projeto isolado como também uma ampla cooperação, onde um parceiro acessa as capacidades do outro e aprende em

conjunto. O gerenciamento de alianças difere do gerenciamento interno, pois nesse caso o gerente busca resultados através de parceiros externos com os quais não possui a ascensão existente com pessoas sob sua supervisão direta, sendo que para motivar a sua equipe, pode utilizar meios como possibilidade de melhoria salarial em longo prazo, prêmios em curto prazo, participações nos lucros e nos resultados de indicadores departamentais, assim como pode influenciar diretamente na ascensão da carreira de seus subordinados.

Na gerência de alianças, esses fatores não existem, reduzindo o poder de negociação do gerente. Conforme Drucker (2000), a habilidade crítica será a de coordenar unidades que não possam ser comandadas, mas que precisem trabalhar em conjunto. A escolha de gerentes para gerenciar parcerias deve ser um item criterioso, pois, é preciso considerar o meio ambiente em que se irá atuar, estando presentes fatores incomuns, como diversidade de culturas e costumes.

Lynch (1994) define os três principais quadros que um gerente de alianças irá encontrar no desempenho de sua função:

- ?? **diferenciação/integração:** de acordo com o tipo de aliança, o seu gerenciamento pode ser mais ou menos complexo. Em alianças em que os participantes possuem portfólios muito distintos e equipes com baixo índice de relacionamento inter funcional, o gerenciamento exige maior capacidade de integração. O gerente, para executar esta atividade deve possuir não somente a capacidade de gerenciar equipes duradouras, mas também definir e gerenciar forças-tarefa em curto prazo;
- ?? **gerenciamento de interfaces:** o gerenciamento da *interface* na parceria é crítico, à medida que é responsável pela integração de novas partes, que antes poderiam, dependendo do modelo de parceria, serem concorrentes. Ohmae (1971) menciona que em muitas empresas atuais, atividades funcionais, como projeto, fabricação e vendas, que costumam ser separadas umas das outras organizacionalmente, devotam mais energia a proteger seus próprios territórios do que procurar maneiras de operar. Como resultado, o potencial total de melhoria significativa nos lucros que costuma estar nas áreas limítrofes interfuncionais tende a ser negligenciado, denotando a

importância dos interfaces internos nas organizações, os quais são altamente impactantes nas parcerias;

- ?? **ambigüidade - certeza:** o ambiente de operação de parcerias é por natureza altamente ambíguo com alto grau de imprevisibilidade, exigindo dos gerentes maior desempenho na capacidade de processar grandes volumes de informação, mais colaboração e relacionamentos mais fortes.

Tichy (1997) conclui que a característica mais importantes dos líderes é promover mudanças, fazer as coisas acontecerem e serem revolucionários. Independentemente do país, dos seus produtos e serviços, do perfil dos seus funcionários, as organizações buscam líderes que possuam estes quatro fundamentos:

- ?? líderes com um comprovado caminho de sucesso para desenvolver outros líderes;
- ?? líderes que possuam habilidades de ensinar e demonstrar aos seus liderados os caminhos para se conseguir a realização da empresa junto à realização pessoal;
- ?? líderes que associam os itens de seu plano de trabalho a histórias reais;
- ?? líderes que se dispõem a apoiar seus liderados para obter o crescimento dentro da carreira.

Barros e Rodrigues (2001) relacionam, na tabela 4, os fatores que mais exigem atenção dos gerentes de alianças e recomendam atenção especial às questões culturais, que muitas vezes não são priorizadas no gerenciamento de alianças, mas que ocupam o terceiro lugar em seu estudo.

Tabela 4 – Fatores que afetam as parcerias na fase pós-contratual

| | |
|--|--------|
| Avaliação incorreta do negócio. | 38,2 % |
| Expectativas de mercado não atendidas. | 32,4 % |
| Questão cultural. | 17,6 % |
| Outros fatores. | 11,8 % |

Fonte: Barros e Rodrigues (2001, p. 121)

Nadler, Gerstein e Shaw (1992, p. 84) constatarem que o gerenciamento de alianças caracteriza-se por possuir um alto grau de ambigüidade e incerteza, embora essa constatação aplique-se integralmente a *joint ventures*, pode-se extrapolar também para as alianças estratégicas entre duas empresas que não geram uma terceira, mas que trabalham em um projeto comum.

Hammer (2001, p. 90), ao analisar os problemas que as empresas encontram na definição de processos de reengenharia e na implantação desses ao longo dos diferentes departamentos, constata que esses problemas são ainda maiores se implantados em empresas que operam em parcerias, exigindo aptidões específicas de liderança no gerenciamento. Rowe (2002, p. 13), ao estudar as melhores formas de liderança para as empresas atuais, fez uma diferenciação entre líderes gerenciais, visionários e estratégicos. Sendo que os líderes gerenciais buscam a estabilidade financeira em curto prazo e os líderes visionários procuram a viabilidade do empreendimento em longo prazo, querendo mudar, inovar e gerar valor em longo prazo.

A combinação desses dois tipos de aptidões resulta no líder estratégico, sendo esse o mais indicado, pois ao mesmo tempo em que garante os resultados imediatos, tem a preocupação de incentivar a geração de conhecimento e a capacidade de integração que garantirão a vida do empreendimento em longo prazo. Kanter (1997, p. 142) conclui que existem substanciais mudanças tanto no poder como na função do gerente de alianças. Com relação ao poder, os vínculos fortes criados entre gerentes de parcerias com empresas externas, podem causar problemas políticos nos seus relacionamentos com as estruturas internas, principalmente com as áreas não diretamente envolvidas com a parceria, em face de ocorrer uma possível resistência em fornecer informações estratégicas que possam fortalecer a aliança. O autor anteriormente citado também conclui que a função dos gerentes de parcerias, à medida que esses gerenciam um número menor de pessoas diretamente subordinadas, não deve significar que o seu papel foi diminuído, mas sim que é um papel diferente do anterior.

Raben (1992, p. 84) descreve que o estilo mais adequado para um administrador de alianças, é o estilo participativo, ou seja, o responsável pelo

gerenciamento da aliança deve envolver desde o início das negociações os especialistas de cada uma das empresas nas consultas prévias sobre a viabilidade do empreendimento, conseguindo com isso, além de informações mais precisas, também que esses indivíduos se sintam comprometidos e continuem a apoiar o empreendimento.

Hersey e Blanchard (1982) concluem que para se gerir eficientemente a organização, o gerente deve desenvolver as funções de produzir, implementar, inovar e integrar, sendo que as habilidades necessárias para essa função concentram-se em habilidade técnica, humana e conceitual. Adicionalmente, Bruno, Vasconcelos e Santos (2001, p. 71) realizaram uma pesquisa sobre o perfil do líder de parcerias, demonstrando que “as características comuns para o gestor das alianças são: liderança, criatividade, iniciativa, capacidade de comunicação, transparência de atitude e estímulo à motivação”. Com relação às tarefas de responsabilidade de um líder de projetos de integração, que se assemelham a projetos de parceria, Rabechini Júnior (2001, p. 94), cita que o líder deve agir com entusiasmo, planejar e implantar a integração de projetos, gerenciar conflitos, estabelecer prioridades e meios de comunicação. Na revista *The Economist* (HOW TO..., 2000) foi publicado um artigo contendo as dez características, consideradas, como as mais importantes para a atuação de um gerente da era da informação. Esses itens são:

- ?? velocidade de tomada de decisão;
- ?? criar uma equipe com pessoas altamente habilitadas;
- ?? estar aberto a discutir sugestões radicais de mudança;
- ?? trabalhar de forma cooperativa com diferentes organizações;
- ?? ser disciplinado;
- ?? ter boa comunicação;
- ?? saber dar relevância às informações importantes, face ao grande número de informações disponíveis diariamente;
- ?? ter foco no cliente e no mercado;
- ?? saber aplicar adequadamente a gestão do conhecimento;
- ?? desempenhar a liderança pelo exemplo.

Com relação ao tipo de avaliação dos gerentes de parcerias recomenda-se a avaliação 360 graus. Segundo Milcovich e Bondrean (2000, p. 111), “este sistema constitui-se na forma mais completa de avaliação por envolver todos os partícipes do processo de liderança.” Um estudo da TEAM Inc (2002) também apresenta as vantagens desse tipo de avaliação, adicionalmente fornecendo orientações sobre a necessidade de se fazer um treinamento prévio envolvendo todos os partícipes desse processo.

Em resumo, um gerente de alianças deve ser um entusiasta da idéia que levou à parceria, deve possuir competências em aspectos comportamentais, relacionamento interpessoal, conhecimentos culturais gerais e geográficos, dominar idiomas e técnicas gerais de gerenciamento e incluir um grande poder de persuasão em negociações internas e externas. No Apêndice B, apresenta-se a descrição da função de um gerente de parceria estratégica advinda da compilação dos dados apresentados neste capítulo, assim como da experiência de campo.

2.5.3 Aspectos legais

Os aspectos legais apresentados neste capítulo dizem respeito às formas de contrato e aos aspectos legais que devem ser considerados e incluídos.

Ferraz (2001, p. 177) define o contrato de alianças como sendo

um instrumento jurídico que possibilitará ao empresário realizar seus objetivos expansionistas, conseguindo assim o alcance do mercado global, possibilitando com que se efetivem as seguintes estratégias: estratégia de expansão mercadológica para segmentos geográficos e demográficos, estratégia de substituição de produtos ou serviços, estratégia de reorganização (horizontalização ou verticalização) e/ou a estratégia de aquisição ou disseminação de tecnologias.

A estrutura legal da aliança estratégica irá variar conforme a forma de organização da parceria. Lynch (1994) define os principais tipos de estruturas legais:

?? **corporação ou joint venture**: essa forma de aliança faz com que se crie uma

nova entidade organizacional, totalmente independente no aspecto legal, com suas regras e métodos operacionais, valores e princípios próprios. Nesse caso, o contrato é complexo, com validade prolongada;

- ?? **aliança por franquia:** nessa forma especial de parceria, o contrato determina detalhadamente a concessão de uma licença de utilização de uma determinada marca, os processos de serviços, aspecto situacionais e de imagem corporativa. O enfoque operacional é de extrema relevância e são detalhadas as regras de interoperabilidade visando principalmente à economia de escala na comercialização de bens e serviços;
- ?? **participação acionária:** os contratos determinam as participações acionárias entre as partes. Essa forma de parceria é bastante utilizada por empresas de tecnologia de grande porte e empresas em fase inicial de operação, sendo que as primeiras fornecem o capital visando ao rápido desenvolvimento e comercialização dos bens e serviços advindos da aliança;
- ?? **aliança com contrato/acordo escrito:** nesses contratos não ocorrem participações acionárias. As partes envolvidas mantêm sua autonomia legal e operacional. O contrato especifica os aspectos legais de aporte de capital e investimentos, distribuição de lucro, prejuízo e responsabilidades. Constitui-se na forma mais encontrada de contrato entre parceiras.

Cunningham (2001) observa que, normalmente existem dois tipos de contratos independentes nas parcerias estratégicas, que envolvem alta tecnologia para o desenvolvimento e comercialização de bens e serviços. O contrato designado de sigilo ou de confidencialidade e o contrato da aliança estratégica propriamente dito.

2.5.3.1 Contratos de confidencialidade

Esses contratos, denominados de NDA (*non-disclosure agreements* ou contratos de confidencialidade), são exigidos logo no início das conversações sobre a parceria, sendo, portanto o primeiro contrato. Eles podem ser celebrados em separado, que é a forma mais comum, ou integrado ao contrato da parceria. Os principais itens que esse contrato deve conter são:

- ?? termos pelos quais as informações são reveladas pelas partes;
- ?? quem tem acesso às informações;
- ?? forma de divulgação e compartilhamento de informações;
- ?? definição dos tipos de informação confidencial. Em empresas de tecnologia os tipos são:
 - código fonte de *software*;
 - processos e ferramentas de desenvolvimento;
 - circuitos de *hardware* e documentação técnica;
 - modelos de processos na prestação de serviços;
 - conteúdos de treinamentos;
 - indicadores de desempenho e estratégicos.
- ?? informações sobre a empresa, acionistas, funcionários, pesquisas, previsões, *marketing* estratégico, contatos e contratos celebrados e em andamento;
- ?? clientes e parceiros. Compreende a relação de clientes, seus dados cadastrais e endereços, assim como os dados do parceiro estratégico.

Nota-se que no contrato de confidencialidade estão incluídas as condições mínimas para se operar em parceria em um ambiente de alta tecnologia.

2.5.3.2 Contratos de parceria estratégica

O resumo dos principais itens que devem constar de um acordo de parcerias conforme Cunningham (2001) são:

- ?? definir claramente as partes envolvidas, suas designações e forma legal de operação. Definir o propósito e a razão pelas quais as partes querem operar;
- ?? listar os produtos e serviços, em suas versões e modelos que farão parte da cesta da parceria;
- ?? definir os modelos operacionais de trabalho. Aqui deve ser claramente definido:
 - quem é responsável por fazer propostas ao cliente;

- quem é responsável pela *interface* com cliente;
 - quem gerencia o contrato com o cliente;
 - definir os custos / preços dos produtos e serviços;
 - processo de faturamento e pagamento.
- ?? definir a forma e as responsabilidades na área de *marketing* dos produtos e serviços. Definir forma e quantidades de catálogos, mala direta, relação de clientes e endereços. Definir a estratégia e operação de portais e *homepages* ou endereços na *Internet*;
- ?? concessão de licenças de marcas, propriedade intelectual, processos e padrões de identidade corporativa;
- ?? incluir o acordo de confidencialidade caso não seja feito em separado;
- ?? definir o pagamento de *royalties* (partição por direito de uso) e licenças temporais. Normalmente é feito na forma de adendo ao contrato;
- ?? cláusulas de não competição. Nesse item são definidas as dimensões de mercado abrangidas, a carteira de clientes, a forma de apresentação ao mercado, definindo se há ou não exclusividade. Esse item é de fundamental importância, pois afeta diretamente o desempenho financeiro das parceiras, visto que a forma mais indicada para as parcerias é o modelo em que há um equilíbrio comercial;
- ?? prazos de recolhimento de taxas e licenças, pagamento de *royalties*. Em contratos internacionais, deve-se especificar a forma de conversão de moedas;
- ?? termos e condições gerais. Inclui a vigência, forma de renovação e de cancelamento do contrato.

Para os casos em que ocorra a aplicação de leis de incentivos de pesquisa e desenvolvimento deve-se fazer um contrato adicional sobre a forma de investimento de recursos e o fluxo de reembolso. Nesse contrato é apresentado o projeto de pesquisa e desenvolvimento de acordo com as exigências legais. Caso nesse projeto ocorra o investimento em *hardware* e *software*, deve-se fazer um contrato de comodato para os bens envolvidos. Pode-se observar que a elaboração de um contrato exige, além de conhecimentos operacionais e estratégicos sobre a parceria, também conhecimentos de legislação específica nacional e internacional.

No Apêndice B, apresenta-se um modelo de contrato de parceria estratégica, em que se procurou incluir todos os elementos pesquisados.

2.5.4 Resultados esperados

Harbison e Pekar Júnior (1999, p. 56), apresentam a tendência, com relação aos retornos esperados nas alianças: “a percentagem de receita que as mil maiores empresas americanas obtiveram das alianças passou de 15% em 1995 para 21% em 1999, sendo que a tendência é se esperar 35% no futuro próximo.”

Catelli (2001, p. 291), recomenda que o resultado econômico deva ser medido incluindo-se quatro dimensões: a operacional, a econômica, a financeira e a patrimonial.

Cunningham (2001) esclarece que existem diferenças de retorno dependendo do tipo de parceria feita. Se, por exemplo, a parceria é uma obrigatoriedade, o fator financeiro pode ser tratado simplesmente como um item de custo. Como exemplo, citam-se as parcerias da era digital, vistas como *comodities*. Os exemplos são as empresas que operam em portais da *Internet*, que são impelidas a realizar parcerias com as empresas de cartão de crédito para possibilitarem a cobranças dos bens e serviços por elas comercializados, não tendo escolha. Por outro lado, se há uma relação mais complexa, por exemplo, de desenvolvimento de novos produtos, com altos investimentos, deve-se avaliar o retorno do investimento para se decidir pela parceria.

Lynch (1994) faz uma classificação dos tipos de possíveis retornos que as parcerias devem proporcionar:

- ?? **força de mercado:** é o aumento da fatia de mercado, captura de um nicho, melhoria na capacidade de resposta e na qualidade que a aliança pode proporcionar;
- ?? **capacidade organizacional:** representa o incremento nos valores internos à

organização, com a melhoria nos trabalhos em equipe, na motivação, no comprometimento com os objetivos. Também inclui as novas possibilidades de carreira e a alavancagem das mudanças;

?? **capacidade inovadora:** é o retorno que revigora a empresa, trazido pelas inovações em tecnologia, processos e gerenciamento, É um elemento de difícil medição;

?? **vantagem competitiva:** esse elemento mede a vantagem competitiva com a parceria face aos concorrentes. Também pode ser expressa pela barreira imposta aos novos e potenciais entrantes;

?? **ganho financeiro:** expressa o ganho financeiro alcançado com a parceria. Por exemplo, em uma parceria, na cadeia de suprimentos, as compras podem sofrer uma redução que represente um aumento na margem final de lucros.

Cunningham (2001) defende que uma parceria deve proporcionar claramente o retorno sobre os investimentos ROI (*return on investment* ou retorno sobre o investimento). A figura 12 apresenta os passos para se obter o retorno em empresas de tecnologia de informação.

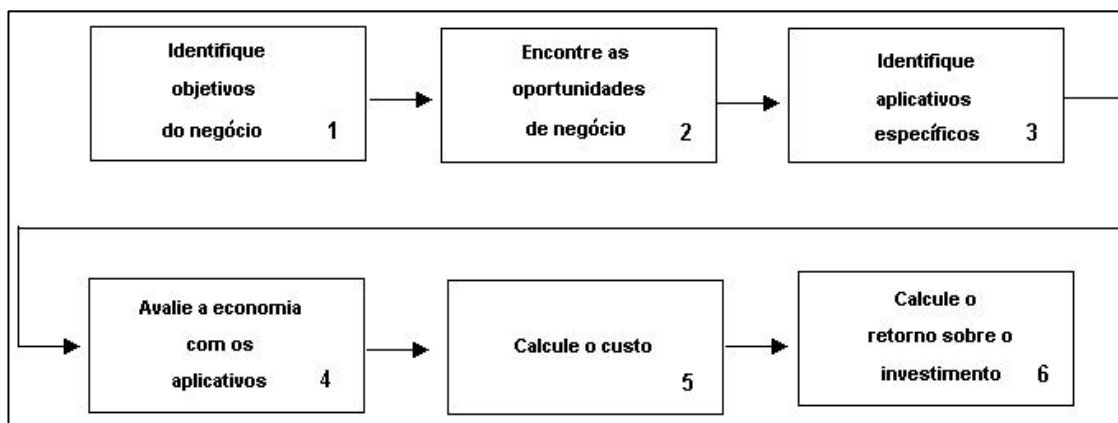


Figura 12 – Modelo para cálculo do ROI

Fonte: Cunningham (2001, p. 242)

De uma forma mais abrangente, os resultados de uma organização, segundo Kaplan (1998, p.120), não devem ser medidos apenas por resultados financeiros, pois esses expressam somente os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os fatores impulsionadores de rentabilidade em longo prazo. Com base nessa visão, o autor anteriormente citado criou o sistema de avaliação

denominado BSC (*balanced score card* ou indicadores de desempenho equilibrados).

2.5.4.1 Indicadores de desempenho

O sistema de avaliação BSC integra, em quatro dimensões, os dados de clientes, mercado, financeiros e de aprendizado da organização, podendo ser adequado para construir o portfólio de indicadores de desempenho. Takashina e Flores (1999, p. 49) recomendam a utilização de seis grupos de indicadores.

Satisfação, retenção e insatisfação de clientes

Esse grupo de indicadores é utilizado para medir o grau de satisfação do cliente, o número de clientes satisfeitos e a comparação com a concorrência.

Participação e desenvolvimento de mercados

Esses indicadores apresentam a participação no mercado proporcionada por cada produto ou serviço. Também expressam a participação relativa de mercado com relação à concorrência.

Desempenho de produtos

Através desses indicadores observam-se as taxas de falhas dos produtos, o prazo de entrega e a evolução do custo unitário. Também expressam o comportamento com relação aos concorrentes.

Desempenho operacional e financeiro

Esse grupo de indicadores é o mais extenso e é subdividido em quatro níveis: processo operacional global, subprocessos, processo operacional, processo financeiro global e subprocessos financeiros. Nesse grupo é utilizado um grande número de indicadores, sendo os principais relacionados a seguir. Índices

relacionados à produção, tempos de desenvolvimento e correção, margem de lucro e retornos financeiros, evolução dos custos.

Desempenho de fornecedores

Esse índice é medido pelas unidades rejeitadas, prazo de entrega e variação do preço.

Desempenho de recursos humanos

Nessa dimensão de indicadores é acompanhada a evolução da força de trabalho quanto à rotatividade, envolvimento com projetos alternativos (qualidade, meio ambiente, comunitários), absenteísmo, acidentes e satisfação geral, responsabilidade pública e cidadania.

Conforme Lucena (1992), a cada indicador de desempenho organizacional, deve-se atribuir uma meta clara e divulgá-la amplamente aos envolvidos, podendo as mesmas se apresentar de três tipos: as inovadoras, de melhoria ou de continuidade. Quanto à apresentação de indicadores, conforme Rasiel (2000, p. 93), o melhor meio de comunicação de dados é sempre na forma de gráficos.

2.5.5 Infra-estrutura e recursos

O desenvolvimento de parcerias estratégicas demanda a disponibilização de recursos pelas empresas que a compõem. Lorange e Ross (1996) classificam em recursos humanos, tecnologias e capital.

- ?? Executivos competentes tendem a ser escassos, tornando-se um fator crítico para o sucesso do empreendimento.
- ?? As tecnologias representam, não somente a criação de laboratórios, mas também o acesso a documentos, cursos, treinamentos e principalmente pessoal capacitado para dar suporte à parceria como, por exemplo, o acesso a uma mesa de operadora com disponibilidade de consultas a qualquer

momento.

?? A alocação de um orçamento para o funcionamento operacional e para investimentos deve ser o ponto central para tornar a parceria viável, assim como o detalhamento e conhecimento de cada item que o compõe. O outro elemento necessário é alocar a infra-estrutura tanto interna como externa para que a parceria atinja seu objetivo com autonomia.

A seguir, os recursos são apresentados como internos e externos.

2.5.5.1 Infra-estrutura interna

No desmembramento e implantação da estratégia de negócios, Gomes-Casseres (1999) menciona e dá exemplos da importância da infra-estrutura interna no funcionamento das parcerias. Sem uma infra-estrutura interna de apoio, todas as estratégias falham, por mais elaboradas que tenham sido, prejudicando o negócio como um todo. O autor também destaca as questões culturais internas, porque essas podem conduzir as parcerias a posições periféricas, afetando a sua expansão.

2.5.5.2 Infra-estrutura externa

Nas parcerias que envolvem a montagem de laboratórios com *hardware* e *softwares*, esses devem possuir um plano de expansão e atualização, assim como o parceiro deve ter acesso a toda a informação e treinamentos necessários para entender os sistemas e equipamentos envolvidos. Cunningham (2001) defende a integração dos sistemas de informação nas parcerias possibilitando o acesso eletrônico às informações relevantes das empresas, dos clientes e dos parceiros, utilizando-se de sistemas e ferramentas B2E (*business to employee* ou negócio com o colaborador). Esses sistemas fornecem o suporte com todas as informações para a força de trabalho e é o ponto de partida para qualquer plano moderno de parceria. Uma vez que a empresa está informatizada e estruturada internamente, o próximo passo é integrar o parceiro no processo de informatização.

2.5.6 Ética

Silbiger (1998) menciona que a ética tem ocupado um importante espaço na literatura, aparecendo já como matéria obrigatória em cursos de MBA, esclarecendo que a ética se apóia no pressuposto de que toda empresa socialmente responsável na tomada de decisões adere à responsabilidade social. Isso significa que as empresas devem ter obrigações sociais que visam, não somente, à maximização dos lucros, mas também, que devem ser administradas em benefício da força de trabalho e da comunidade.

Um trabalho, feito por Arruda e Navran (2000), apresenta indicadores para se medir a ética em empresas com o objetivo de possibilitar a comparação entre as mesmas. Na tabela 5, apresentam-se seis indicadores.

Tabela 5 – Clima de indicador ético nas empresas

| Indicadores | Medidas |
|--------------------------|--|
| 1. Sistemas formais | Regras e manuais? Sistemas de controle? |
| 2. Mensuração | Sistemas de avaliação? |
| 3. Liderança | Políticas escritas e mensagens? |
| 4. Negociação | Acordos? |
| 5. Expectativas | Sistemas de seleção, promoção e correção? |
| 6. Consistência | Palavras e ações da organização? |
| 7. Chaves para o sucesso | Lançamento de produto? Auxílio a um menor? Experiência em posições-chave? |
| 8. Serviço ao cliente | Contato com clientes? Manifestações de cortesia? Treinamentos? |
| 9. Comunicação | Comunicação de regras? Informação, orientação e reforço? Esclarecimento de dúvidas? Rapidez, precisão e punição em relação ao cumprimento das normas? |
| 10. Influência dos pares | Sistema informal de comunicação e educação? Apoio dado aos colegas? Apoio recebido dos colegas? |
| 11. Consciência ética | Relações pessoais? Assédio sexual? Uso dos ativos da empresa? Pagamentos facilitadores? |

Fonte: Adaptado de Arruda e Navran (2000, p. 40)

A aplicação dessas questões pode fornecer a situação em que se encontra a posição da ética na organização.

2.5.7 Escolha do parceiro

Hammer (2001, p. 90), enfatiza a importância com relação à escolha do parceiro: “a escolha do parceiro com quem você irá trabalhar poderá transformar-se na decisão mais importante que você irá tomar.” Isso é explicado porque não basta escolher um parceiro que deseje implantar um processo em conjunto, mas deve-se avaliar as demais competências técnicas e os aspectos culturais deste parceiro. Harbison e Pekar Júnior (1999, p. 118) partilham da mesma preocupação: “a seleção, a identificação e a aproximação de parceiros constituem um dos obstáculos mais resistentes no processo de construção de alianças.”

Na figura 13 apresentam-se os principais fatores que devem ser avaliados para a seleção do parceiro.

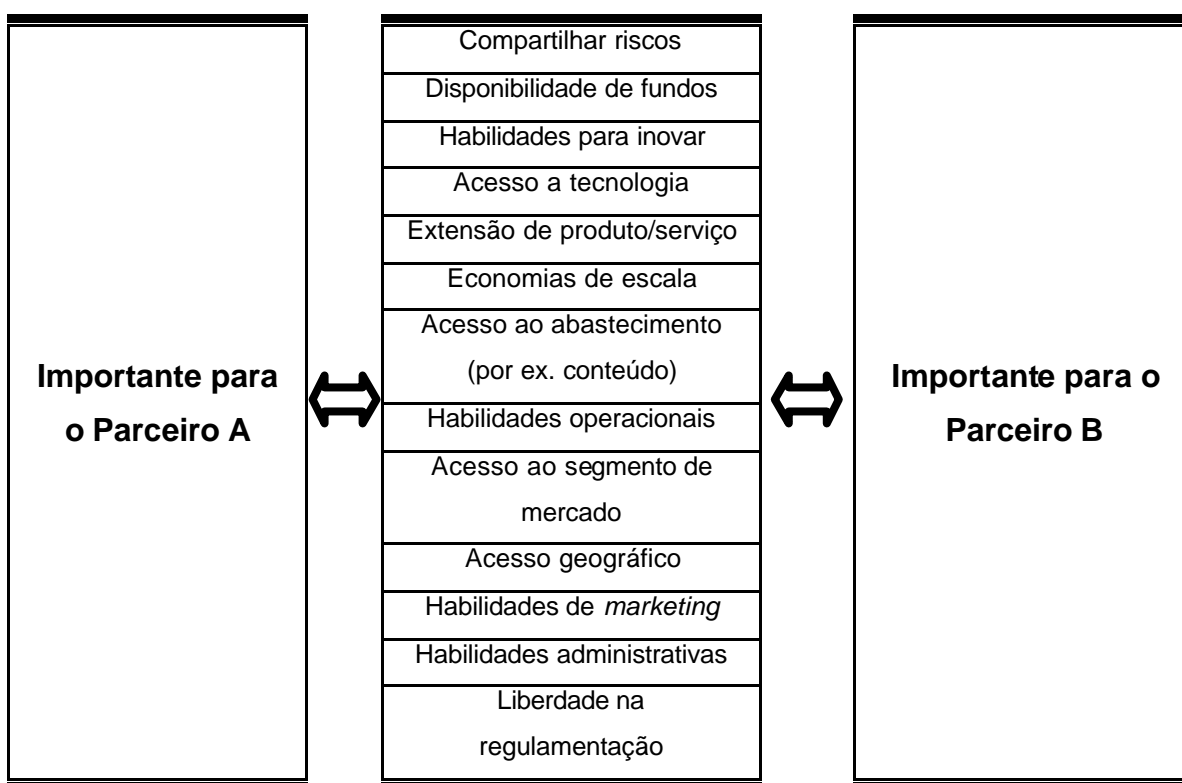


Figura 13 – Fatores considerados na seleção de parceiros estratégicos
Fonte: Harbison e Pekar Júnior (1999, p. 119)

Lynch (1994) apresenta os principais passos a serem seguidos na escolha de um parceiro.

Estabelecer o perfil do parceiro – o perfil do parceiro deve se encaixar nas necessidades físicas e estratégicas para atender ao cliente. Deve possuir um porte adequado, ter padrões de qualidade adequados, ser conhecido e reconhecido no mercado. Deve possuir os pré-requisitos tecnológicos e a infra-estrutura mínima para se iniciar a parceria.

Definir o tipo do parceiro – existe uma variedade de tipos de parceiros a escolher, Lynch (1994) desenvolve uma lista com os seguintes tipos de parceiros: concorrente direto, concorrente potencial, produtor paralelo, integrador vertical e desenvolvimento técnico.

- ?? Concorrente direto: é a empresa que disputa o mesmo mercado. Nesse caso, o resultado da parceria é freqüentemente a fusão das empresas.
- ?? Concorrente potencial: essa aliança visa a reduzir uma futura concorrência.
- ?? Produtor paralelo: nesse caso, o objetivo é a complementaridade para capturar fatia de mercado.
- ?? Integrador vertical: as empresas utilizam-se dessa forma de cooperação para desempenhar as funções de fornecimento, produto e de mercado, atuando normalmente em rede.
- ?? Desenvolvimento técnico: nessas alianças procura-se um parceiro para desenvolver produtos novos. Normalmente são consórcios de pesquisa.

Encontrar um parceiro – definidos o perfil e o tipo, a empresa deve iniciar a busca para encontrar o seu parceiro através de sua rede de relacionamentos. Essa rede deve incluir associações comerciais, clientes e fornecedores, concorrentes, setores paralelos, conselheiros profissionais, missões comerciais estrangeiras e departamento de comércio.

Avaliar o parceiro – na avaliação dos candidatos, recomenda-se tomar as

seguintes medidas para servir de base na escolha e comparação de empresas candidatas:

- ?? informações: obter informações detalhadas sobre o tamanho da empresa e o número de funcionários. Verificar a infra-estrutura e as instalações;
- ?? referências: sugere-se entrar em contacto com as empresas que possuem vínculos com o potencial parceiro. Informar-se sobre a ética utilizada. Se for uma empresa estrangeira, informe-se na embaixada do país correspondente sobre as referências desta empresa;
- ?? práticas comerciais: analisar o portfólio de produtos e serviços oferecidos ao mercado, avaliando como estes produtos e serviços são aceitos, verificando o território atendido, seu trabalho de marketing e o currículo das pessoas ligadas ao parceiro.

Wildman (1999) dividiu os critérios para seleção do parceiro em duas partes: os critérios objetivos relativos ao parceiro como empresa em si e os critérios subjetivos relativos ao parceiro como indivíduo. O resultado das respostas é apresentado na tabela 6.

Tabela 6 – Critérios de seleção do parceiro e da parceria

| Critérios objetivos do parceiro | % de respostas | Critérios subjetivos do parceiro | % de respostas |
|--|-----------------------|---|-----------------------|
| Competências complementares | 36% | “Química” | 23% |
| Posição no mercado | 33% | Complementaridade | 18% |
| Posição financeira do parceiro | 15% | Cultura | 16% |
| Filosofia de gerenciamento | 13% | Confiança | 16% |
| Tamanho | 3% | Compromisso | 12% |
| | | Posição financeira da parceria | 8% |
| | | Abertura | 7% |

Fonte: Adaptado de Wildman (1999, p. 78)

Observa-se que na seleção da empresa, como entidade, os itens de maior relevância são as competências complementares e a posição no mercado. No

aspecto individual, a “química” e a complementaridade se sobressaem. O autor acima citado define a “química” como sendo a empatia entre as pessoas que se relacionam na parceria. Os aspectos comportamentais são ainda muito subjetivos, não possuindo processos e métodos para a sua precisa medição.

Wildman (1999) repetiu a mesma pesquisa na fase operacional da parceria e obteve significativas mudanças na opinião dos participantes da pesquisa, como se pode observar na tabela 7.

Tabela 7 – Aspectos importantes para a efetivação e gestão de alianças

| Critérios objetivos do parceiro | % de respostas | Critérios subjetivos do parceiro | % de respostas |
|--|-----------------------|---|-----------------------|
| Competências complementares | 24% | “Química” | 30% |
| Posição no mercado | | Complementaridade | 6% |
| Posição financeira do parceiro | | Cultura | 9% |
| Filosofia de gerenciamento | 53% | Confiança | 9% |
| Tamanho | 23% | Compromisso | 9% |
| | | Posição financeira da parceria | 24% |
| | | Abertura | 13% |

Fonte: Adaptado de Wildman (1999, p.78)

Na tabela 7, constata-se que o item mais importante relativo ao parceiro como unidade autônoma é a filosofia de gerenciamento, que expressa a forma com que a empresa irá gerir o negócio e sua postura frente às mudanças que deverão ser introduzidas no processo. Já nos aspectos comportamentais, a “química” continua sendo a mais importante, ao passo que o destaque passa a ser a questão financeira em segundo lugar.

2.6 FATORES PROPULSORES

Na elaboração de parcerias há fatores que auxiliam a aproximação das empresas. Silva (1997) enquadra esses fatores em dois grupos:

?? **fatores conjunturais** - atuam de forma pontual e estão relacionados ao momento e histórico em que as organizações estão inseridas. Pode-se citar a burocracia como um desses fatores, pois na prática, a burocracia pode ser interpretada como sendo sinônimo de lentidão, demora na execução de processos e falha de qualidade no atendimento, sendo esta sempre ligada a aspectos negativos na forma de operação e gestão de processos e negócios. A busca pela melhoria nos aspectos acima citados exige das empresas uma reestruturação. Esse processo de reestruturação ou reengenharia é visto como um fator propulsor na busca e criação de parcerias. Pode-se citar aqui globalização como um fator propulsor;

?? **fatores estruturais** - estes fatores estão ligados aos novos padrões produtivos, aos novos modelos financeiros e as novas técnicas de gerenciamento. Esses fatores são:

- custo: a busca em transformar custos fixos em variáveis;
- visão: as empresas estão tendendo a definir claramente o seu foco e aplicar esforços, que cada vez estão mais escassos, em seu *core business*;
- gerenciamento: as empresas estão se especializando para gerar o diferencial competitivo, aliando-se em forma de rede, de forma que se concentrem somente em suas especializações;
- *downsizing* ou redução de pessoal: as empresas estão sofrendo pressões para redução de custos, sendo uma das formas o *downzing* de sua força de trabalho, possibilitando parcerias externas mais competitivas e centradas.

Para Lynch (1994) as forças impulsionadoras são fundamentais para a manutenção de parcerias e devem ser numerosas e fortes. Essas forças mantêm o interesse dos parceiros na aliança e devem estar presentes em todas as *interfaces*, pois são movidas pela estratégia, recursos humanos, tecnologia, mercado, produtividade, qualidade, lucro, regulamentação governamental, ameaças e riscos.

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT, 2002), através da Lei de Informática, que regulamenta e incentiva os projetos de desenvolvimento de novos

produtos e serviços entre o setor tecnológico privado e as instituições de pesquisa, oferece mais opções de parcerias estratégicas. Di Serio e Sampaio (2001, p. 54) apresentam a análise entre fazer *versus* comprar, sendo esse um fator propulsor de alianças, visto que a análise pode levar a externalizar um processo ou parte do mesmo. Na figura 14 pode-se constatar esse mecanismo de análise.

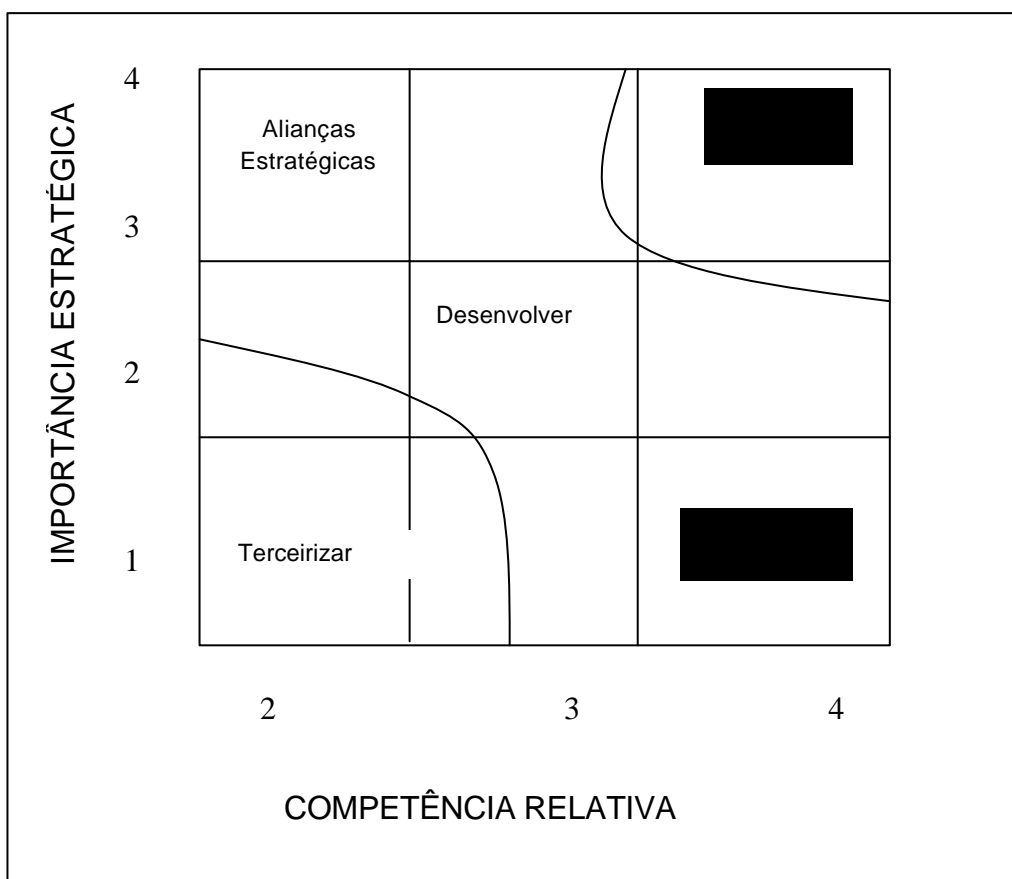


Figura 14 – Análise fazer *versus* comprar
Fonte: Di Serio e Sampaio (2001, p. 57)

Observa-se que para os processo, produtos e serviços com grande importância estratégica e baixo grau competência relativa, pode-se optar por formar alianças de fornecimento.

2.7 FATORES CRÍTICOS E RESTRITIVOS

As parcerias possuem intrinsecamente certos fatores, que são denominados críticos, que devem ter o conhecimento por ambas as partes e serem considerados

ao longo do processo. Gomes-Casseres (1999) elaborou uma relação contendo os dez principais fatores a serem trabalhados:

- ?? objetivo estratégico: a aliança não deve ser um fim em si, mas constituir-se do melhor meio para se atingir o objetivo estratégico. Deve ser vista como uma ferramenta adicional que fornece suporte à estratégia da empresa;
- ?? parceiro adequado: o parceiro deve ser compatível, e todos os aspectos relacionados ao negócio a que se propõe;
- ?? especialização: ao se designar os locais onde as funções serão executadas deve-se escolher o local com maior competência e eficiência;
- ?? motivação: criar incentivos para estimular o alcance dos objetivos;
- ?? conflitos: definir claramente a forma de atuação no mercado, frente aos clientes e com relação à exposição pública e aos *press releases*;
- ?? comunicação: divulgar a informação; criar um cronograma de atividades e reuniões; implantar um sistema de troca e acesso à informação;
- ?? contactos: estabelecer contactos pessoais regulares;
- ?? diversificação: procurar ampliar o portfólio de produtos e serviços de forma que o resultado do conjunto possa compensar projetor de menor sucesso, mantendo o interesse comum na aliança;
- ?? flexibilidade: estar atento às mudanças no meio-ambiente empresarial e no mercado e trazer para dentro da aliança essas novas bases, propondo e aceitando sugestões de mudança pro ativamente.

Cunningham (2001) apresenta o ciclo de vida de produtos de tecnologia como um fator crítico em parcerias. Conforme Rosenau (2000), o ciclo de vida de um produto apresenta quatro fases, representadas na figura 15.

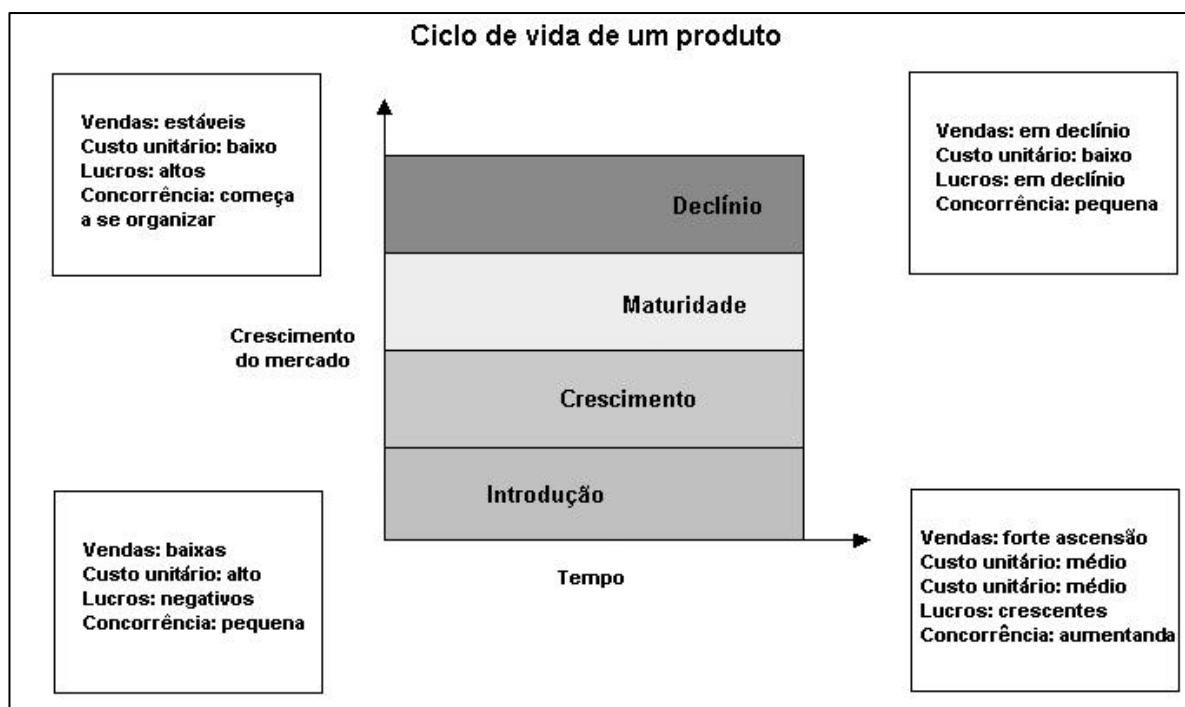


Figura 15 – Ciclo de vida de produtos

Fonte: Rosenau (2000); Cunningham (2001, p. 122)

Na figura 15, pode-se verificar que a empresa parceira deve estar ciente de que são necessários investimentos para desenvolver novos produtos e serviços, tendo por objetivo continuar a parceria.

Ao se fazer uma parceria, a capacitação e especialização do parceiro é um processo contínuo. Nos casos de produtos de telecomunicações, o ciclo de vida pode estar entre um e dois anos. Isso requer um plano detalhado de introdução de novos produtos o mercado, assim como plano detalhado de treinamento especializado do parceiro. Também envolve questões de atualização em laboratórios de *software* e *hardware*. Esse item deve ser minuciosamente elaborado e incluído no orçamento da parceria.

Dahab (1996) elaborou uma relação de vantagens *versus* desvantagens para a empresa-mãe e para a empresa parceira local. Conclui-se que a maior vantagem para a empresa-mãe é a rapidez de expansão e para a empresa parceira local a aquisição de conhecimento. Como principal desvantagem, essa é coincidente para ambas as empresas e constitui-se na perda do controle total individual, passando esse a ser dividido entre as empresas. Portanto, o controle deve ser considerado

como um fator crítico em parcerias.

2.8 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PARCERIAS

Neste item serão apresentados os principais tópicos relacionados ao processo de gerenciamento de alianças e apresentadas as recomendações para o gerenciamento para a qualidade total.

Austin (2001) conclui que a questão da administração e gerenciamento de parcerias requer um relacionamento de valor e não simplesmente a administração de um negócio, sendo que os tomadores de decisão devem atentar para diversos fatores específicos, sendo os principais relacionados a seguir:

- ?? organização: as empresas parceiras devem designar um gerente geral de ambos os lados para servir como um ponto único de contacto para qualquer questão relacionada à parceria. Essas pessoas serão responsáveis pelo relacionamento com base nos valores da empresa e nas estratégias da parceria;
- ?? confiança: a confiança é tida como o principal ativo intangível e, portanto essencial para as alianças. Os gerentes de parcerias devem circular pelos diversos níveis operacionais e construir relacionamentos que se transformem em longo prazo em confiança mútua;
- ?? comunicação: os parceiros devem desenvolver, implantar e atualizar continuamente os seus processos de comunicação de forma que sejam contínuas, claras e eficazes. O desafio da comunicação está sempre, sendo a comunicação a base para a construção da confiança;
- ?? confiabilidade: os parceiros devem possuir as mesmas percepções sobre a parceria, ter altas expectativas e demonstrarem a mesma motivação para a realização de suas tarefas individuais e coletivas. Com isso garante-se que cada um irá realmente fazer a sua parte com o devido comprometimento;
- ?? aprendizado: o relacionamento colaborativo bilateral favorece e estimula o aprendizado, sendo que esse não se reflete apenas nas melhorias contínuas

de processos, mas também, na identificação de novas formas de cooperação, aumentando o portfólio da parceria. O resultado é o aumento do valor da aliança.

Lynch (1994) menciona que devem ser buscados padrões de excelência no gerenciamento de alianças desde o seu início. O projeto do sistema de gerenciamento deve ser completo e harmônico de forma a evitar que a aliança tenha que ser modificada constantemente, de acordo com as situações cotidianas, desgastando os relacionamentos. Os principais itens que se devem levar em consideração no gerenciamento de parcerias são:

- ?? responsabilidade: deve-se definir claramente a autoridade e responsabilidade dos gerentes da parceria;
- ?? patrocinadores: os patrocinadores do projeto de parceria são membros da alta direção das empresas. Pode ou não ser um diretor da área beneficiada com a parceria. O gerente da parceria precisa do total apoio do patrocinador para poder escalar problemas que fogem de seu âmbito de responsabilidade, dando agilidade às decisões, impedindo com isso que se perca a velocidade na espera por soluções de problemas;
- ?? atingir metas: no gerenciamento de parcerias, o gerente deve conhecer bem todas as expectativas, documentá-las e transformá-las em metas e integrá-las em um plano de ação para implantação;
- ?? percepção crítica e contingência: o gerente deve prever que situações críticas poderão ocorrer fazendo antecipação de possíveis cenários. Elaborar um plano de contingência pode representar o sucesso ou o fracasso do empreendimento. O gerente deverá ter sempre três alternativas de solução para os problemas que se apresentarão: uma otimista, uma conservadora e uma de emergência.

Doz e Hamel (2000, p. 164) abordam as características necessárias ao gerenciamento ao longo do tempo, ressaltando as necessidades de se operar em cooperação, fazendo um esforço conjunto de aprendizagem em torno do novo ambiente, evitando individualismos que podem levar à formação de hiatos de comunicação e de relacionamento. O grau de complexidade no gerenciamento

aumenta de acordo com a evolução de parcerias simples para redes e teias de relacionamentos. Schneier e Miccolis (1998, p.130) estudaram os riscos e como gerenciá-los, concluindo que um fator de risco é a mudança organizacional. Recomendam que a administração implante programas de apoio para se alcançar às mudanças no comportamento e na cultura das organizações. No caso específico de alianças estratégicas, esses programas vão acelerar as mudanças necessárias a iniciar os trabalhos em conjunto na aliança.

Raben (1992, p. 86) menciona que a administração de uma aliança tem o seu ponto crítico, como qualquer organização nova, no início de sua operação. A etapa subsequente é a administração eficiente da mudança organizacional, com toda a complexidade que possa aparecer.

2.8.1 Modelo de gestão para a qualidade total

Moss (1995, p. 4) define TQM (*total quality management* ou gerenciamento para a qualidade total) como

o gerenciamento para a qualidade total é a filosofia e um conjunto de orientações de conduta que representam a base da organização para a melhoria contínua. É a aplicação de métodos quantitativos e de recursos humanos para melhorar os produtos e serviços fornecidos, melhorar os processos internos e o nível de exigência que atende ao cliente agora e no futuro.

Oackland (1994, p. 152) enfatiza fortemente que os sistemas de TQM são importantes veículos de mudanças culturais, por focalizarem tanto interna quanto externamente os aspectos comportamentais, de controle de processos e da garantia da qualidade, sendo que estes fatores levaram à criação do Malcon Baldrige National Quality Program (2002) nos Estados Unidos, sendo esse programa uma das mais reconhecidas estruturas para aplicação do TQM.

Ao se administrar parcerias, deve-se considerar a importância que os novos padrões de qualidade estão exercendo no resultado dos bens e serviços gerados pela parceria. De forma complementar, no Brasil a FPNQ (2000) apresenta os critérios de excelência que servem tanto para modelar o sistema de gestão, quanto

para realizar uma avaliação ou candidatar-se ao Prêmio Nacional da Qualidade. Wever, presidente da Siemens Ltda, (FPNQ, 2000, p. 4), menciona que

diante de um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, é necessário que as empresas tenham uma forma de avaliar o quanto estão preparadas para responder aos desafios – no Brasil ou no mercado internacional. Acredita-se que o modelo de excelência baseado nos critérios do FPNQ é fundamental para o sucesso da organização.

Os critérios de excelência utilizados pela FPNQ (2000) possibilitam a sua utilização no ambiente internacional, uma vez que estes estão alinhados com os critérios de excelência das principais organizações internacionais, tais como Malcon Baldrige National Quality Program (2002) e a European Foundation for Quality Management (EFQM, 2002) atendendo assim requisitos internacionais.

A FPNQ (2000) apresenta sete critérios para o gerenciamento de organizações denominadas de “classe mundial”: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados da organização. Omaha (1998, p. 25), de forma análoga, ao se referir a empresas inseridas no ambiente global, utiliza o termo organizações de “padrão mundial”, observando que há uma tendência na administração das empresas em migrar de ambientes domésticos para ambientes globais, concluindo que esses novos ambientes exigem uma compatibilidade com padrões internacionais de gerenciamento.

Na busca de padrões superiores de gestão empresarial, os gerentes podem optar por utilizar os sete elementos de gerenciamento, apresentados no processo de gestão da FPNQ (2000), conforme figura 16.

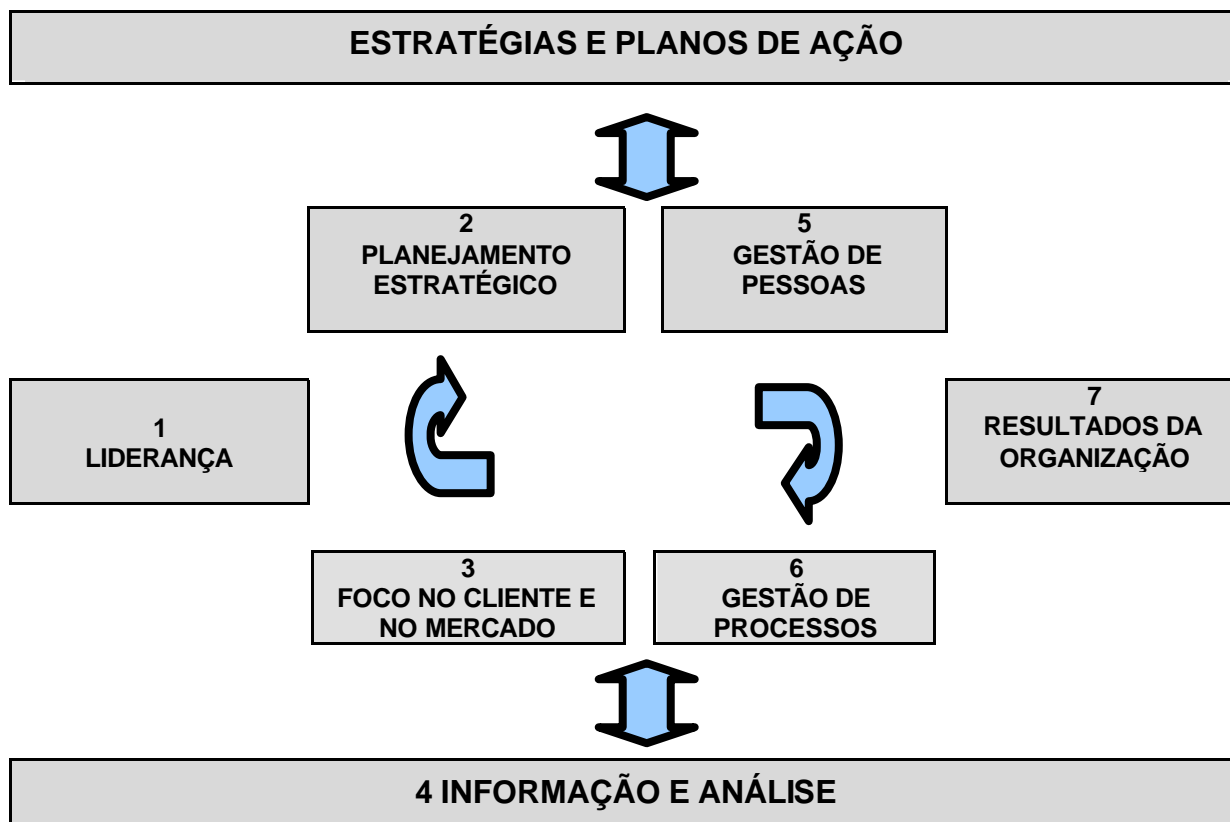


Figura 16 – Elementos de gestão
 Fonte: Adaptado de FPNQ (2000, p. 17)

Esses elementos apresentam as seguintes funções na gestão de um empreendimento:

- ?? **elemento liderança:** o elemento liderança define como a organização está estruturada, com envolvimento de seus executivos, para conduzir a organização à excelência no desempenho, considerando-se todas as partes interessadas (força de trabalho, acionista e sociedade);
- ?? **elemento planejamento estratégico:** no planejamento estratégico, são definidas as estratégias para direcionar e fortalecer a organização ao longo do tempo. A formulação de estratégias deve estar desdobrada em planos de ação que permeiem todas as unidades das empresas;
- ?? **elemento foco no cliente e no mercado:** através do elemento foco no cliente, no mercado e na parceria, examina-se como a organização estreita seu relacionamento com os clientes, os mercados e os parceiros;
- ?? **elemento informação e análise:** o elemento “informação e análise” é responsável por selecionar, definir, formatar, disponibilizar e atualizar todas as

informações que serão utilizadas pelos gestores da parceria. Essas informações serão utilizadas para gerir a parceria ao longo de todas as suas fases;

- ?? **elemento gestão de pessoas:** esse elemento define como é tratada a força de trabalho, atentando para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, individualmente e como um todo, dando condições de se utilizar todo o seu potencial individual e coletivo;
- ?? **elemento gestão de processos:** esse elemento define o foco dos processos e como esses podem aprimorar o desempenho global da organização, assim como eles podem ser otimizado;
- ?? **elemento resultados da organização:** o elemento resultados da organização acompanha o desempenho da organização, com relação às suas metas.

Com relação aos investimentos em sistemas TQM, Harrington (1997) conclui que o dilema do gerenciamento encontra-se na quantidade limitada de recursos que são alocados para o esforço da melhoria, sendo que o gestor deve ser hábil para alocar esses recursos.

2.9 TECNOLOGIAS EM PARCERIAS

As tecnologias modificam diariamente o mundo dos negócios e da mesma forma servem à gerência da parceria, aos seus colaboradores e aos superiores das organizações. São implantadas normalmente para facilitar e apoiar a troca de informação, a comunicação, o acesso ao banco de dados, a transferência de arquivos e à tomada de decisão.

Cunningham (2001) relaciona as melhorias que a tecnologia pode exercer sobre as parcerias:

- ?? conquistar novas parcerias;
- ?? melhorar as parcerias existentes;

- ?? extinguir as parcerias ineficazes;
- ?? gerar informações personalizadas para grupos específicos;
- ?? implantar aplicativos automatizados para o auto-atendimento.

As tecnologias que o autor considera essenciais para o gerenciamento das interfaces com parceiros incluem:

- ?? *e-mail* e navegador;
- ?? CRM (*customer relationship management* ou gerenciamento das relações com o cliente);
- ?? ferramentas de *marketing* eletrônico;
- ?? sistemas de gerenciamento do conteúdo;
- ?? gestão do conhecimento;
- ?? sistemas de *e-commerce* e transações;
- ?? suporte de escritório e planejamento dos recursos da empresa;
- ?? ferramentas e estratégias de portal;
- ?? integração e comunicações - XML (*Extensible Mark-up Language* ou linguagem comum de comunicação).

Adicionalmente, podem ser integrados aos sistemas de KM (*knowledge management* ou gerenciamento do conhecimento), ou de gerência de conhecimento, a gestão de documentação técnica, de processos e do sistema da qualidade.

Estas informações serão disponibilizadas para os funcionários de ambas as parceiras, que constituem a força de trabalho, respeitando-se os níveis de confidencialidade exigidos. Isto deve ser implantado através de um sistema de acesso por senha de autorização para cada nível de acesso. O acesso externo pode ser incrementado com tecnologia VPN (*virtual private network* ou rede virtual privada) e sistemas de *firewall* ou sistemas de segurança para garantir a integridade e segurança da informação.

2.10 FASES DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Uma aliança estratégica, ao ser analisada ao longo de sua existência, possui diversas fases. Conforme Valeriano (1998, p. 378), um projeto tem basicamente quatro fases: fase conceitual, planejamento e organização, implantação e encerramento. Kotler (1998, p. 92), ao se referir à implantação de programas estratégicos, recomenda: “uma vez que os programas fazem parte da estratégia de negócio, estes devem ser formulados detalhadamente, implantados e devem ter seus retornos controlados.” Os dois autores citados acima, apresentam, sob a ótica de projetos, as fases de implantação de um programa. Um projeto, segundo Mantel (2001), é uma atividade única que não se repete e que possui um conjunto de resultados a serem obtidos em períodos determinados de tempo.

Cunningham (2001), ao estudar a formação de parcerias, incluiu a denominada, fase de expansão, acrescentando um ciclo repetitivo aos programas de parcerias, conforme se pode observar na figura 17.

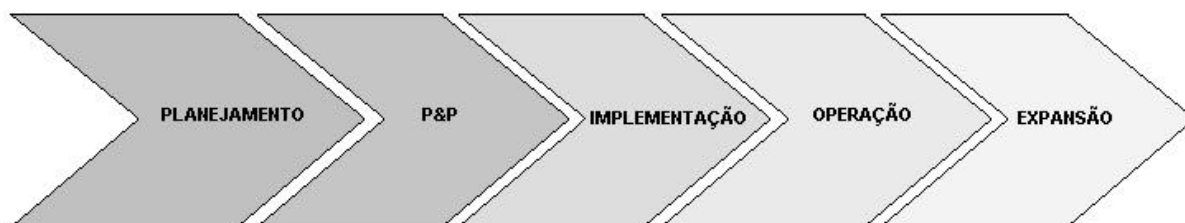


Figura 17 – Fases para formação de uma parceria estratégica
Fonte: Adaptado de Cunningham (2001, p. 78)

A seguir será apresentada a função de cada uma das fases da figura 17.

2.10.1 Planejamento

Essa fase se inicia quando a empresa já está pronta para a mudança, para o trabalho em conjunto. Planejar a integração, ou seja, planejar para que as capacidades dos parceiros funcionem de acordo com o alinhamento estratégico recomendado. Um fator importante, segundo Chimerine (1997), é que ao se fazer o

planejamento para a implantação de um programa, devido às incertezas e à falta de previsão de cenários futuros, principalmente em mercados emergentes, os executivos devem reconhecer que haverá erros que deverão ser contabilizados nos custos do programa, de forma a proteger-se de possíveis impactos negativos.

2.10.2 Pesquisa e preparação

Harbison e Pekar Júnior (1999, p. 122) concluem que uma avaliação minuciosa de todos os interesses dos acionistas é essencial para a formação de alianças, a avaliação deve ser ampla, abrangendo não apenas a preocupação das partes claramente envolvidas - investidores, fornecedores e clientes - mas também as preocupações de sindicatos e órgãos reguladores. Na fase do planejamento, o parceiro é escolhido conforme os cuidados e recomendações apresentadas na literatura e o contrato da parceria é assinado.

2.10.3 Implantação

Para Kotler (1998), a fase de implantação de programas é a fase de trabalho mais intensa e é a mais crítica para o sucesso do empreendimento. Da mesma forma, Lorange e Ross (1996) concluem que a fase de implantação constitui-se na fase em que se demanda maior energia e se requer muito entusiasmo, pois trata-se de colocar em prática o projeto concebido no papel. Nessa fase, aplicam-se as recomendações sobre os fatores motivacionais e culturais, assim como se utilizam os recursos para a infra-estrutura e se implantam as tecnologias.

Sob a ótica da implantação de programas estratégicos, Forsberg, Moos e Gotterman (2000, p. 25) apresentam os quatro fatores essenciais para se obter sucesso: vocabulário comum, comprometimento com o trabalho em equipe, cronograma de eventos e gerenciamento com liderança. Sob o aspecto de implantação de estratégias, Ansoff (1991, p. 33) alerta que as estruturas empresárias vêm adicionando às funções operacionais já existentes as novas funções estratégicas e que essas são desempenhadas por estruturas diferentes,

implicando isto o desempenho do projeto. Os administradores devem estar atentos para garantir a cooperação entre as estruturas operacional e estratégica.

2.10.3.1 Operação

Nessa fase, monitoram-se os resultados esperados, de acordo com o planejamento estratégico e fazem-se os ajustes necessários aos processos, de acordo com o comportamento do mercado, das relações entre os parceiros e os clientes. Doz e Hamel (2000) recomendam que à medida que a cooperação através da aliança avança, ao se alcançar a fase de operação plena, os referenciais iniciais de operação devem ser revistos e atualizados.

2.10.4 Expansão

Cunningham (2001, p. 109) conclui que a fase de expansão ocorre quando as anteriores obtiveram sucesso, fortificando a parceria existente e fomentando a criação de novas parcerias em novas áreas, entre as mesmas empresas ou ampliando para o trabalho em rede.

Confrontando-se as três definições sobre fases de um programa de parceria, percebe-se que a figura 17 é mais completa, pois inclui a fase expansão.

No entanto, sob o enfoque da experiência de campo, as fases de “planejamento” e “pesquisa e preparação” podem ser integradas, gerando a primeira fase, aqui denominada de prospecção. Assim sendo, conclui-se que as fases de uma parceria são quatro: prospecção, implantação, manutenção e expansão.

2.11 EVOLUÇÃO DAS PARCERIAS

Com relação ao aspecto de crescimento de alianças estratégicas, Faulkner e Rond (2000), ao defenderem o uso da estratégia cooperativa, citam que as

empresas deixaram de competir em todos os setores, sendo impelidas a implantar, para setores específicos, a abordagem do “*keiretsu*”, que é um sistema de parcerias em rede utilizado no Japão, caracterizado por uma forte colaboração entre os envolvidos. Doz e Hamel (2000, p. 235) acreditam que as empresas iniciam a operar com alianças simples, com dois ou com poucos parceiros e evoluem para redes mais amplas e teias de relacionamento. A velocidade com que essa evolução ocorre depende do ambiente da aliança. Em ambientes de alta complexidade tecnológica e grande incerteza mercadológica essa evolução pode ser mais lenta.

Com relação à evolução da tecnologia utilizada em parcerias, Cunningham (2001) acredita que ocorrerá uma maior evolução nas tecnologias destinadas aos parceiros que operam em rede se comparadas às tecnologias destinadas a parcerias internas ou próximas, de acordo com a sua classificação. Citando a comunicação como sendo a área de maior evolução, proporcionada pela conectividade das *Intranets* e *Internets*, possibilitando que as parceiras se conheçam melhor, troquem informações precisas com rapidez, atualizem-se instantaneamente, conheçam as expectativas bilaterais assim como dos clientes e do mercado, podendo interagir e reagir instantaneamente.

A evolução na área de gerenciamento de parcerias conforme Bruno, Vasconcellos e Santos (2001, p. 70) deverá considerar a necessidade de conhecimentos específicos (análise de investimento, técnicas de negociação, regulamentações de comércio internacional e domínio de idiomas) associados a conhecimentos conceituais (atualização tecnológica, comercialização, visão geral de mercado, conhecimentos sobre gestão de acordos e teoria de sistemas). Lynch (1994) acrescenta que a grande mudança no comportamento do CEO e dos gerentes será a inclusão de novos conceitos em suas atribuições, passando a incorporar atividades estratégicas e de arquitetura das alianças.

Quanto aos tipos de empresas que irão fazer parcerias, Austin (2001) verificou que há uma tendência crescente no número de parcerias entre os setores privados e as organizações sem fins lucrativos, pois as empresas sem fins lucrativos cientes de que devem captar recursos para seus projetos, procuram as empresas comerciais e essas estão reconhecendo a necessidade de ampliar a sua

responsabilidade social.

De acordo com Ernst (1994), as formas de cooperação estão evoluindo para uma organização em rede, sendo essa classificada em cinco tipos distintos: redes de fornecedores, de produtores, de clientes, de coalizão padrão e de cooperação tecnológica. Sob o enfoque de redes, as parcerias analisadas neste trabalho classificam-se como sendo redes de fornecedores de serviços de treinamento técnico.

Pode-se concluir que as alianças estratégicas, que já fazem parte de estudos específicos, continuarão a crescer, fornecendo campo fértil para estudos mais detalhados de seus comportamentos e influências.

2.12 O PROCESSO DE TREINAMENTO

A definição de processo, segundo Reid (1999), é “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.”

Cornisch (2002) sugere que as empresas que atuam no mercado global relacionem suas competências-chave e classifiquem seus processos em processos-chave e processos de suporte aos processos-chave, recomendando que os processos-chave permaneçam dentro da empresa e que se avalie a possibilidade de os processos de suporte serem transferidos a empresas externas locais, ganhando-se com isso um ciclo de execução mais rápido, econômico e com qualidade.

O treinamento técnico em empresas de alta tecnologia, como as empresas em questão, pode ser dividido em dois grandes processos. O processo de desenvolvimento de cursos e o processo de multiplicação de cursos. A seguir estes dois processos serão descritos.

2.12.1 Processo de desenvolvimento de treinamento

Através da observação em campo, contata-se que o processo de desenvolvimento de programas de capacitação está atrelado ao plano de introdução de um novo produto, para o qual se deve desenvolver uma solução para o treinamento técnico de novos produtos, de acordo com as expectativas do cliente. As entradas desse processo são:

- ?? as características técnicas internas de um novo produto;
- ?? sua interoperabilidade em rede;
- ?? o plano de *marketing* para o novo produto;
- ?? os prazos de desenvolvimento, introdução e descontinuidade do produto.

No desenvolvimento do processo ocorre a forte interação com a área de engenharia e *marketing*, em que são conhecidas as novas tecnologias empregadas e a estratégia mercadológica para o novo produto.

Nesse processo são avaliados e implantados os aspectos didáticos mais adequados, assim como é definida a infra-estrutura necessária. A saída desse processo é:

- ?? a solução para treinamento técnico para esse produto, já devidamente testada e documentada. A solução pode ser um curso ou uma série de cursos, nas formas presenciais ou a distância;
- ?? documentação didática composta do manual do participante, do manual de laboratório e do manual do instrutor. Nesse trabalho, o foco é para os cursos presenciais e não os cursos a distância.

2.12.2 Processo de multiplicação de cursos

O processo de multiplicação, conforme aplicação em campo, consiste em oferecer os cursos e ministrá-los. As entradas desse processo são:

- ?? a solução de treinamento desenvolvida no item anterior;
- ?? documentação didática;
- ?? relação de clientes a ser capacitada;
- ?? prazos desejados.

As saídas desse processo são:

- ?? um cronograma com a alocação de recursos humanos, datas, locais e volumes de treinamento;
- ?? relatórios de qualidade de serviços;
- ?? notas fiscais de cobrança de serviços.

Para o desenvolvimento desse processo são necessárias equipes de instrutores, instalações físicas e laboratórios adequados para a capacitação técnica de clientes.

2.12.3 Definição da estratégia para os processos de treinamento

Hamel e Prahalad (1995) definem as competências-chave como sendo as competências estratégicas únicas e exclusivas de cada organização que oferecem um valor único para os clientes e que faz com que essas se distingam da concorrência. Essas competências-chave são executadas por processos-chave, sendo os demais processos passíveis de serem realocados fora da organização.

Para facilitar a visualização dos processos de uma organização pelos seus executivos, Barnevik e Kanter (1994) estudaram as estruturas organizacionais e apresentaram dois modelos básicos: as organizações verticais e as organizações horizontais. Defenderam o modelo horizontal ou achatado, por possuir menor número de níveis hierárquicos, portanto com um circuito de decisão mais curto e com maior visibilidade de seus processos-chave e processos de suporte. Com esse ganho de visibilidade torna-se mais fácil determinar se é mais vantajoso transferir um

processo de suporte para a execução em uma empresa externa, atuando como parceira estratégica. Dentro desse contexto, conclui-se que a estrutura organizacional horizontalizada facilita e beneficia as empresas na construção de parcerias.

Na confrontação do processo de desenvolvimento com o processo de multiplicação, acima descrito, pode-se concluir que processo de desenvolvimento está intimamente ligado a outros processos internos da organização, exigindo um alto grau de integração vertical com as áreas de engenharia e *marketing* de produtos, ao passo que o processo de multiplicação é mais independente da cadeia interna de desenvolvimento. Como a característica do processo de multiplicação tende a ser mais independente de desenvolvimentos internos, esse pode ser executado externamente com mais facilidade. Assim sendo, esse é o processo que será executado pelo parceiro externo. Após essa decisão, ocorre a atualização do plano estratégico para que os níveis superiores da organização conheçam e apoiem esse plano. O desdobramento do plano estratégico em um plano operacional é o próximo passo a ser seguido. Esse plano operacional contempla diversas fases, tais como: definição dos produtos envolvidos, obtenção dos dados mercadológicos, prazos, relação de clientes, escolha do parceiro, implantação, manutenção e avaliação. Neste trabalho não será abordado o plano operacional, mas os aspectos mais relevantes dos elementos decisórios e gerenciais nas fases evolutivas da parceria.

Os processos de desenvolvimento e de multiplicação de cursos fazem parte da cadeia produtiva dos serviços de treinamento localizados na empresa-mãe. O processo de multiplicação inclui os sub processos:

- ?? subprocesso de comunicação;
- ?? subprocesso de faturamento;
- ?? subprocesso de pagamento;
- ?? subprocesso de *marketing* cooperado;
- ?? subprocessos operacionais gerais;
- ?? subprocesso de formação de instrutores.

Esses subprocessos não são detalhados, pois o objetivo deste capítulo é apresentar os dois processos básicos de treinamento (desenvolvimento e multiplicação) e o embasamento teórico para se tomar a decisão de transferir o processo de multiplicação para um parceiro local.

2.13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por intermédio da revisão bibliográfica, constata-se que existem informações compiladas através da pesquisa dos autores consultados, abrangendo tanto aspectos de arquitetura de alianças, de acordo com o objetivo a que se destinam; são mencionados os aspectos relevantes na área da força de trabalho, fatores impulsionadores e fatores restritivos, como também se encontram informações valiosas sobre o aspecto de gerenciamento e liderança.

Observa-se na literatura pesquisada que Doz e Hamel (2000), Cunningham (2001) Harbison e Pekar Júnior (1999), Lorange e Roos (1996), Lynch (1994) e Austin (2001), cobrem uma vasta gama de tópicos relacionados a alianças estratégicas, oferecendo ao pesquisador, informações preciosas sobre o meio ambiente empresarial forjado para as alianças. No entanto, na área de gerenciamento da *interface* das alianças estratégicas, observa-se na literatura acima mencionada, que há campo para se pesquisar mais detalhadamente o gerenciamento voltado para a qualidade total, aplicando os modelos de gestão da Malcon Baldrige e da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Esses dois modelos de gestão, ao descreverem detalhadamente cada elemento de gestão e seu respectivo foco, constituem-se em uma ferramenta de apoio para se pesquisar com transparência e de forma sistemática a interface de alianças, sob o aspecto da qualidade total em gerenciamento. Desta forma, no capítulo 3 é apresentado o modelo de gestão para a qualidade total em parcerias.

CAPÍTULO 3 - MODELO PARA GERENCIAMENTO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo é apresentado um modelo teórico, em que se procurou atribuir a cada uma das fases de uma parceria, os elementos essenciais para o gerenciamento de programas de capacitação de recursos humanos, sob a ótica da qualidade total em gerenciamento aliada a experiência de campo.

O modelo proposto pretende cobrir a lacuna observada na revisão teórica, visto não ter sido encontrado um modelo com estas características de detalhamento de necessidades de cada elemento de gestão associado a cada fase evolutiva das parcerias.

3.1 INTRODUÇÃO

Faulkner e Rond (2000, p. 6) constatarem que grande parte dos trabalhos sobre alianças concentra-se em determinar como e por que as alianças são formadas. Conseqüentemente, a análise sobre a razão de se estabelecer alianças, os objetivos para as mesmas e as áreas de possíveis conflitos são comumente exploradas. Por outro lado, temas sobre como melhor gerenciá-las de forma sistemática, não são encontrados com o mesmo nível de disponibilidade. Dessa forma, observa-se que há campo para se apresentar um modelo voltado para a gestão com qualidade total de todas as etapas que compõem uma aliança estratégica. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 192),

várias empresas adotaram nos últimos anos programas de administração de qualidade total (TQM – *total quality management* ou gerenciamento para a qualidade total). Estes programas tentam melhorar a qualidade de produtos e de serviços e aumentar a satisfação dos clientes modificando as práticas de administração de uma empresa.

Para Senge (1999, p. 7) “o pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o

todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos ao invés de eventos.” Sob esse enfoque também se pode concluir que um modelo de gestão de uma parceria estratégica também deva ser abrangente na área de gerenciamento. Com relação à abrangência, tomando-se os sete elementos da FPNQ (2000), consegue-se agrupar as principais variáveis no processo gerencial necessário à gestão de uma parceria, pois se aceita que os sete elementos mencionados constituem a base para o gerenciamento com qualidade total de um empreendimento.

3.2 MODELO PROPOSTO

Tendo por objetivo buscar amparo na literatura para definir o modelo em questão, cita-se Pidd (1998, p. 25), que define modelo, como sendo uma “representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade.”

O maior desafio das empresas de telecomunicações, ao efetuarem parcerias, consiste em compatibilizar a grande velocidade do desenvolvimento tecnológico, econômico e social aos padrões nacionais e internacionais de qualidade e produtividade, uma vez que seus clientes também tendem a ser empresas internacionais, que exigem a mesma qualidade de produtos e serviços em diferentes regiões e países. Assim, as parcerias realizadas possuem uma exigência comum em diferentes países e regiões, sendo, portanto aplicável um único modelo de gestão.

Com relação à classificação para o uso, o modelo proposto foi elaborado para ser do tipo bilateral, ou seja, envolve duas empresas, a primeira denominada empresa-mãe, que é a detentora da tecnologia e a segunda, denominada de empresa parceira. Com relação ao âmbito de operações, esse pode ser regional ou internacional, pois a empresa-mãe é uma empresa multinacional e a empresa parceira é uma empresa local, podendo essa também ter atuação internacional, antes ou após a parceria. Quanto ao motivo que levou à parceria, esse é classificado como foco na complementaridade e na especialização.

Sob o aspecto de gerenciamento dinâmico da parceria, o modelo proposto caracteriza-se por associar cada uma das quatro fases evolutivas por que passa uma parceria bem sucedida, aos sete elementos de gestão para a qualidade, apresentados no referencial teórico do capítulo 2. Ao se analisar uma parceria sob a ótica do gerenciamento, verifica-se a necessidade de ações diferenciadas para gerir cada uma de suas fases evolutivas. A arquitetura do modelo proposto, ao associar os elementos de gerenciamento a cada fase da parceria, garante ao gestor manter uma visão abrangente sobre a parceria, de forma que a sua gestão seja adequada para cada fase temporal por que atravessa a parceria, sob a perspectiva da gestão com qualidade total.

O modelo proposto se aplica a uma parceria na área de treinamento técnico entre empresas de telecomunicações e é apresentado na figura 18.

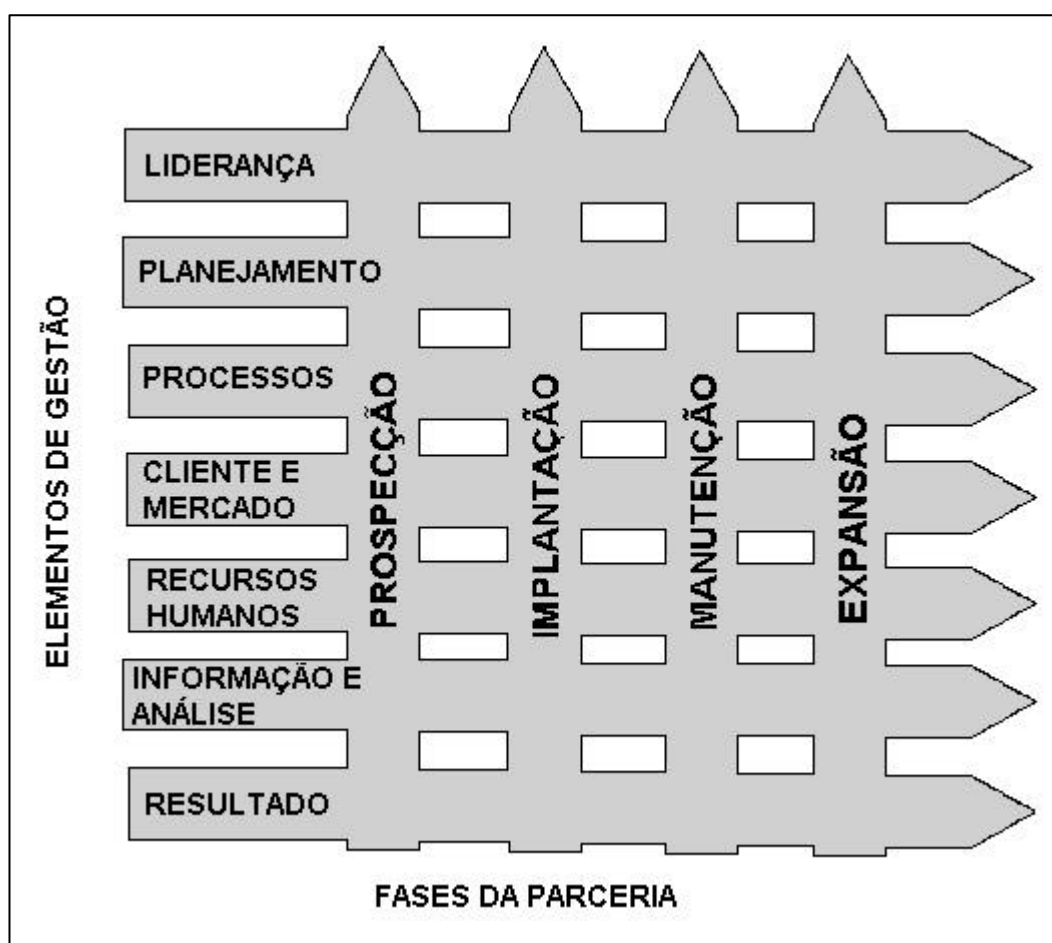


Figura 18 – Modelo de gerenciamento de parceria estratégica
Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, o modelo proposto será analisado de forma seqüencial, sendo que

para cada uma das fases evolutivas são apresentados os aspectos mais relevantes com relação aos sete elementos decisórios e gerenciais correlacionados. Será também apresentada a função de cada fase dentro do processo de parceria.

Serão apresentados os fatores de maior peso, ou críticos, que devam ser considerados em cada fase, de acordo com a literatura e as conclusões do autor ao longo da implantação de três parcerias estratégicas.

3.2.1 Fase de prospecção

Na fase de prospecção, a empresa-mãe deve estar aberta a novas formas de trabalho, incluindo, as alianças estratégicas. Essa fase é analisada sob os seis elementos diretivos e gerenciais apontados na figura 18 e inclui a coleta de dados e a elaboração do plano estratégico da aliança, assim como seu desdobramento no plano operacional para a implantação.

3.2.1.1 Liderança

O aspecto liderança, nessa fase, desempenha papéis investigativos, independentes, questionadores, de quebra de paradigmas, tendo sempre que considerar os elevados impactos dessas decisões na área da motivação das pessoas envolvidas. Aqui, a alta direção da empresa-mãe deve designar um gerente para coordenar uma equipe que irá investigar e reavaliar os processos internos, tendo por objetivo, descobrir processos internos em que é possível auferir ganhos, se transferidos e executados externamente. Esse gerente deverá ter o total apoio de um patrocinador e ter suas funções e responsabilidades devidamente estabelecidas e disponibilizadas para todos os envolvidos, preferencialmente através de uma descrição de função, conforme Apêndice A. Nessa fase deve-se ressaltar a importância do entendimento perfeito e sólido da missão e visão da empresa-mãe.

3.2.1.2 Planejamento estratégico

Nessa fase são elaborados o planejamento estratégico e o planejamento operacional para a introdução da parceria. Deve-se avaliar o projeto da aliança sob a perspectiva de aderência ao processo-chave da organização, sua missão, visão e valores. A formulação das estratégias deve ser feita pela direção da empresa-mãe, informando ao gerente da parceria os temas de interesse da organização para um cenário futuro de um a dois anos. Estabelecidas as premissas básicas para o cenário proposto, deve ser feita uma análise SWOT de cada elemento crítico, em que são relacionadas todas as medidas para cada um dos quatro itens analisados. Essa análise deve culminar pela decisão de se estabelecer uma parceria externa. O resultado dessa etapa deve ser a decisão estratégica de, ao invés de verticalizar um processo de treinamento, procurar um parceiro externo para executar o mesmo. Encerrada a fase de planejamento estratégico, esse é desmembrado em um planejamento operacional para a introdução da parceria.

3.2.1.3 Gestão de processos

A gestão de processo na fase de prospecção é responsável por definir detalhadamente as entradas e saídas do processo de multiplicação de cursos, assim como definir claramente as interfaces entre esse processo e os subprocessos que o compõem. Com isso a empresa parceira recebe os dados operacionais necessários para operar em conjunto, conhecendo claramente a expectativa de trabalho a ser realizado.

3.2.1.4 Foco nos clientes, mercado e no parceiro

Na fase de prospecção ocorre uma intensa dedicação à análise dos clientes, mercado e parceiros a serem considerados.

?? **Clientes e mercado:** como a empresa-mãe pode operar em diversos segmentos do mercado e ofertar extenso portfólio de produtos e serviços no

segmento de telecomunicações, na fase de prospecção, deve-se definir o foco do projeto de parceria. Essa definição deve considerar para qual segmento e para qual produto a parceria trará o melhor resultado segundo a ótica e a percepção dos clientes. Exemplos de percepção dos clientes normalmente são treinamentos em idioma local, laboratórios disponíveis na região com custos e qualidade compatíveis. Na fase de prospecção deve-se também considerar as tendências do mercado, por exemplo, se os concorrentes também estão inclinados a atuar com parceiros locais.

?? **Parceiros:** nessa fase ocorre a pré-definição dos principais tópicos que devem ser considerados para a escolha de um parceiro externo assim como para se estabelecer a comparação entre as diversas empresas interessadas. Esta avaliação deve conter os seguintes itens básicos:

- missão;
- visão e valores;
- compatibilidade estratégica;
- cultura;
- comunicação;
- tecnologia;
- aptidões;
- imagem corporativa;
- resultados e evolução financeira;
- referências comerciais.

?? **Localização:** verificar a compatibilidade da locação física à exigência do negócio.

?? **Estrutura legal da parceria:** no Apêndice B, pode-se ver um modelo de contrato de parceria.

3.2.1.5 Gestão da força de trabalho

A futura força de trabalho envolvida na parceria será o elemento mais importante para assegurar o sucesso do empreendimento. Nesta fase de

prospecção, deve-se considerar que a força de trabalho exigirá um forte trabalho em equipe, sendo esta, considerada altamente competitiva e caracterizada pela busca constante do desenvolvimento do grupo e de cada indivíduo.

3.2.1.6 Informação e análise

Para o gerenciamento de uma parceria com o objetivo de se obter uma visão sistêmica, deve-se ter em mãos uma série de informações, não somente financeiras, mas também sobre seus recursos humanos, clientes e processos. Conforme recomendação do referencial teórico em Kaplan (1998), no modelo proposto será utilizado o BSC como sistema de avaliação de parcerias.

Um conjunto mínimo de indicadores é apresentado a seguir.

3.2.1.6.1 Clientes, mercado e parceiros

Os indicadores devem refletir a situação da parceria com relação aos clientes atendidos e ao mercado, sendo, portanto sugeridos os seguintes indicadores:

- ?? avaliação geral dos treinamentos recebidos (prazos, qualidade da documentação, conformidade com programa, validade das informações, eventos aceitos/rejeitados);
- ?? tempo de resposta para solicitações de treinamentos;
- ?? acesso às informações em cronogramas para planejamento;
- ?? grau de satisfação com o atendimento regional e centralizado;
- ?? participação no mercado de treinamento;
- ?? comparação com concorrentes;
- ?? número de parceiros fornecedores de serviços de treinamento;
- ?? grau de satisfação dos parceiros (com o gerente da interface, com os processos bilaterais, com as expectativas gerais).

3.2.1.6.2 Força de trabalho

Os indicadores financeiros expressam os resultados da parceria conforme seu desempenho financeiro. Sugere-se o seguinte conjunto de indicadores:

- ?? evolução do número de pessoas que compõem a força de trabalho;
- ?? horas de treinamento da força de trabalho (local e no exterior);
- ?? índice geral de satisfação da força de trabalho;
- ?? rotatividade da força de trabalho;
- ?? volume de treinamento através de parcerias *versus* volume de treinamento executado com recursos próprios.

3.2.1.6.3 Processos e aprendizado

Os indicadores de processos conduzem ao aprendizado, aprimorando a organização. O conjunto mínimo de indicadores apresenta-se a seguir:

- ?? ciclo de vida dos programas de treinamento;
- ?? número de cursos recusados;
- ?? número de alterações em cursos piloto. Cursos piloto são aqueles que são ministrados pela primeira vez;
- ?? número de versões do material didático;
- ?? fidelidade do cronograma;
- ?? conformidade de custos projetados.

3.2.1.6.4 Finanças

Os indicadores financeiros expressam os resultados da parceria conforme seu desempenho financeiro. Sugere-se o seguinte conjunto de indicadores:

- ?? faturamento com treinamento;
- ?? evolução dos custos fixos e variáveis com relação ao faturamento;
- ?? retorno sobre o investimento;
- ?? volume de treinamento através de parcerias versus volume de treinamento executado com recursos próprios.

3.2.1.7 Resultados da parceria

Nessa fase inicial, deve-se levantar os dados do mercado, da concorrência e dos clientes, com o objetivo de fixar as metas para os indicadores de desempenho que serão avaliados nas fases subseqüentes. Essas metas devem ser exaustivamente debatidas com todos os envolvidos e publicadas. Deve-se, basicamente, apresentar os níveis atuais de tendência para as variáveis que se irão medir e fixar as metas para cada uma delas.

3.2.2 Fase de implantação

Na fase de implantação, as principais preocupações com relação aos aspectos decisórios e de gerenciamento exigem as seguintes posturas:

3.2.2.1 Liderança

O aspecto liderança passa das definições sobre atribuições, responsabilidades e hierarquia para a fase da implantação em campo. Aqui o papel do gerente deve ser centrado em construir um relacionamento com a força de trabalho, gerando confiança mútua, que será o principal alicerce de suporte ao trabalho. Os aspectos culturais particulares referentes a cada empresa devem ser fortemente considerados e respeitados, exigindo um alto grau de flexibilidade das partes.

3.2.2.2 Planejamento estratégico

Nessa etapa será utilizado, como entrada, o plano de implantação derivado do plano estratégico. O plano de implantação deverá ser conhecido detalhadamente por ambas as partes e atualizado constantemente de acordo com as percepções de cada parceiro durante implantação do projeto, buscando-se as melhores práticas.

3.2.2.3 Gestão de processos

Na fase de instalação deve-se transferir o processo de multiplicação de cursos da empresa-mãe para a empresa parceira. Esse processo consiste em alocar os recursos materiais, tais como laboratórios apropriados, instalações físicas e a capacitação da força de trabalho.

Essa fase deve transcorrer com base nos processos operacionais definidos na fase de prospecção e planejamento.

3.2.2.4 Foco nos clientes, no mercado e no parceiro

Os clientes sofrem os primeiros impactos na nova forma de trabalho, adquirindo os serviços diretamente da empresa parceira e não mais da empresa-mãe. Aqui os cuidados devem ser redobrados visando a fornecer um total apoio ao parceiro e esclarecendo qualquer situação que envolva o cliente e sua percepção dos serviços adquiridos. Com relação ao mercado, as campanhas de *marketing* cooperativo devem ter seu ponto alto nessa fase visando a consolidar a aliança.

3.2.2.5 Gestão da força de trabalho

Na fase de implantação, inicia-se o convívio entre toda a força de trabalho. É muito importante uma comunicação clara sobre as metas, os planos de trabalho e benefícios associados. A postura do líder deve ser de fornecer suporte para o

entendimento de toda a sistemática, que é nova para a força de trabalho, atuando como um treinador.

3.2.2.6 Informação e análise

Aqui os valores para os indicadores do BSC começam a ser capturados e armazenados em diretórios para formar a base de dados do programa de parceria.

O portfólio de indicadores é implantado e testado em campo. Observa-se nesta fase, se há consistências paramétricas nas formulações de indicadores e procedem-se às eventuais correções necessárias.

3.2.2.7 Resultados da parceria

Os indicadores de desempenho começam a mostrar os primeiros resultados. A análise dos resultados da parceria na fase de implantação constitui-se no principal fator para sucesso do empreendimento. Nessa fase, o indicador mais importante é o que espelha o grau de satisfação do cliente com o novo serviço recebido.

Dependendo da reação do cliente, deve-se tomar medidas imediatas de correção para realinhar os serviços de treinamento prestados, atendendo as expectativas dos clientes.

O número de alterações no curso piloto é registrado, visando a implantar as correções na próxima fase. Aqui os valores capturados e armazenados dos indicadores do BSC são avaliados e ocorre a elaboração de eventuais planos de ação.

3.2.3 Fase de manutenção

A fase evolutiva da manutenção inicia-se quando o processo de instalação for

concluído, estando todas as rotinas de trabalho já implantadas.

3.2.3.1 Liderança

Na fase de manutenção a gerência deve dedicar maior atenção ao sistema de comunicação, divulgando em todos os níveis internos e externos os resultados da parceria, seus problemas do cotidiano, fazer reuniões com todos os envolvidos, fixar prazos e designar responsáveis para que as questões não permaneçam em aberto por longos períodos desgastando o relacionamento e com isto prejudicando a manutenção da parceria. Aqui as avaliações e as consolidações dos planos de carreira acontecem e devem ser incentivados.

3.2.3.2 Planejamento estratégico

O planejamento é o suporte da fase de manutenção. Nessa fase o planejamento estratégico é testado e os dados coletados sobre ciclos de execução e percepções sobre melhorias são registrados. Podem ocorrer mudanças percebidas ao longo dessa fase.

3.2.3.3 Gestão de processos

É nessa fase que os processos são intensamente utilizados ocorrendo aqui registros de melhoria, adaptação a novas situações e a descoberta da necessidade de remodelagem dos processos, com base nas mutações de mercado e de tecnologias emergentes de gerenciamento. Quanto aos processos denominados de operacionais, esses tendem a sofrer simplificações proporcionadas pelo ganho de conhecimento de causa pelos usuários envolvidos.

3.2.3.4 Foco nos clientes, no mercado e nos parceiros

Os clientes são atendidos pelo novo processo e devem avaliar constantemente a execução dos mesmos. O gerente da parceria deve ativar o programa de *marketing* cooperativo junto ao mercado quando ocorrem oportunidades de comunicação que possam trazer benefícios, como exemplo, pode-se citar uma ótima avaliação por parte de um cliente ou o lançamento de um novo serviço através da parceria já estabelecida.

3.2.3.5 Gestão da força de trabalho

Durante a manutenção de uma aliança, normalmente ocorre a substituição ou troca das pessoas envolvidas, de forma planejada ou não. Os planos de contingência devem, em certos casos, ser colocados em prática. Os líderes devem ser incentivados a estimular que seus subordinados se desenvolvam; os planos de carreira devem ser implantados para garantir a saúde física e psicológica da força de trabalho, com ânimo e motivação para se alcançar os objetivos estabelecidos.

3.2.3.6 Informação e análise

Na fase de manutenção, os indicadores de resultados são alimentados e avaliados em períodos determinados, que podem ser mensais, trimestrais e semestrais. Os indicadores são cumulativos de forma que se possa medir seu acréscimo ou decréscimo com relação ao passado, acompanhando sua evolução em direção à meta. Nessa fase deve haver uma avaliação crítica com relação à forma de coleta e apresentação de dados. As tendências devem ser revistas e o número de indicadores deve ser atualizado, com base na experiência adquirida.

3.2.3.7 Resultados da parceria

Com base nas informações coletadas e disponibilizadas pelos indicadores,

devem ser avaliados e reavaliados os processos, seu ciclos de execução e com o aprendizado adquirido implantar as melhorias no programa de parceria.

3.2.4 Fase de expansão

A fase do aprendizado caracteriza-se pela reengenharia do projeto com vistas a aplicá-lo a outros segmentos ou mesmo torná-lo mais eficiente com base nas reavaliações das metas dos indicadores. A confrontação de resultados práticos com as metas estipuladas pode levar a três conclusões: as metas, independentes se foram atingidas ou não, são realistas, as metas foram subestimadas ou estão super estimadas.

3.2.4.1 Liderança

Na fase do aprendizado, a alta direção deve reavaliar o papel do gerente e seu desempenho e este de sua equipe a seus superiores. Indicado para avaliar os resultados da parceria são as avaliações de 360 graus em que, utilizando-se uma relação comum de questões, o gerente se auto-avalia e esta auto-avaliação é confrontada com a avaliação dos subordinados e da direção. As diferenças são discutidas e é elaborado um plano de ação.

3.2.4.2 Planejamento estratégico

Nessa fase o planejamento deve ser atualizado com as informações proporcionadas pelas mudanças de mercado ou exigências de clientes. O planejamento de evolução dos recursos humanos deve ser revisto.

3.2.4.3 Gestão de processos

Os processos sofrem uma remodelagem completa, com base nas

constatações verificadas tanto na fase de implantação como na fase de manutenção. Todos os processos têm a oportunidade de reavaliação e alteração conforme demandas verificadas.

3.2.4.4 Foco nos clientes, no mercado e no parceiro

Deve-se proceder a uma avaliação completa do programa junto aos clientes. Da mesma forma junto com o parceiro. A área de *marketing* deve fornecer novos dados de mercado para atualização das metas dos indicadores de desempenho.

3.2.4.5 Gestão da força de trabalho

Os recursos humanos são avaliados individualmente e em grupo. São realizados os diálogos de desenvolvimento com a força de trabalho e reavaliadas as metas estabelecidas, descobertos novos potenciais e planejados treinamentos necessários para obter novas especializações.

3.2.4.6 Informação e análise

Os indicadores do BSC são avaliados periodicamente na fase de manutenção. Aqui as metas dos indicadores devem ser reavaliadas e devem ser fixados os novos patamares, de acordo com o histórico e o aprendizado proporcionado pela fase de manutenção.

3.2.4.7 Resultados da parceria

O resultado da parceria é avaliado com relação às tendências dos quatro enfoques do BSC e deve servir de base para decidir pela ampliação da parceria para novos segmentos ou para ampliar a participação no segmento atual.

3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO

As considerações feitas para cada uma das intersecções entre as fases evolutivas e os elementos decisórios e gerenciais servem como uma ferramenta adicional para o monitoramento dos aspectos essenciais sob o enfoque de gerenciamento de cada uma das fases da parceria, garantindo dessa forma a sua evolução para uma parceria com qualidade total.

CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso de forma a comparar, analisar e avaliar o modelo teórico em relação a três casos de parcerias reais.

O treinamento técnico na área de telecomunicações fornecido pela empresa Lucent Technologies/Bell Labs para a América Latina sofreu uma avaliação interna em 2000, com relação ao aspecto de “fazer ou comprar”. O resultado dessa avaliação apresentou evidências de que o processo de multiplicação poderia fornecer vantagens para a empresa se o mesmo fosse desenvolvido externamente por empresas parceiras no México, Brasil e Argentina. Neste trabalho apresentam-se as três parcerias desenvolvidas. Os dados financeiros não podem ser mostrados por questões estratégicas e de confidencialidade.

As parcerias estratégicas iniciadas em 2001 entre a Lucent Technologies, como empresa mãe e como parceiros locais a BRISA, o CENTEC e o IT COLLEGE, não se enquadram em terceirizações tradicionais por exigirem dos partícipes a troca de um grande volume de informações, sendo essas não apenas operacionais, mas sobre tecnologias, processos e informações estratégicas sobre clientes e mercados. O relacionamento intenso dessas parcerias visa a garantir o mesmo nível de interação com os clientes que irão usufruir os serviços gerados pela parceria, de forma que esses não percebam diferenças no relacionamento direto ou via um parceiro. Conclui-se que as parcerias estratégicas na área de serviços de treinamento técnico de clientes exigem uma maior integração entre as empresas partícipes, se comparadas aos processos convencionais de terceirização.

4.1 VISÃO GERAL DO PROGRAMA

Neste capítulo apresenta-se a visão geral do Programa de Parcerias

Autorizadas em Educação (PPAE). Esse programa tem por objetivo fornecer as regras básicas para se implantar uma parceria autorizada em serviços de treinamento entre duas empresas, uma denominada de empresa-mãe e outra de empresa parceira. Essas duas empresas são distintas, sendo que a primeira é a detentora da tecnologia e do desenvolvimento centralizado de programas de treinamentos para os produtos que são comercializados ao mercado. Esses programas de treinamento podem ser compostos por um único curso ou por uma série de cursos interdependentes. A segunda empresa tem por função multiplicar localmente esses cursos e é denominada de parceira autorizada para serviços de treinamento. Esse programa foi elaborado de forma a possibilitar resultados financeiros positivos para ambas as empresas envolvidas na parceria.

O PPAE especifica e determina como fazer a prospecção, introdução, manutenção e expansão da parceria, abrangendo os seguintes itens:

- ?? critério de seleção do parceiro autorizado para serviços de treinamento;
- ?? condições do programa;
- ?? localização do parceiro;
- ?? laboratórios de treinamento;
- ?? autorizações;
- ?? operações e *marketing*;
- ?? qualidade;
- ?? estrutura de taxas.

A primeira questão que surge dentro da empresa detentora de tecnologia é por que não verticalizar esta atividade ao invés de transferi-la ao parceiro? Para responder a essa pergunta, apresenta-se o processo de treinamento em uma empresa de tecnologia.

Ao se desenvolver um novo produto, durante a fase de desenvolvimento do *hardware* e/ou *software*, a área de treinamento deve estar participando do processo de desenvolvimento, junto aos engenheiros de desenvolvimento, tendo por objetivo desenvolver o programa de treinamento mais adequado para o novo produto. Esse

programa de treinamento tem por objetivo fornecer as seguintes informações para os funcionários da empresa e para os clientes que adquiriram o produto:

- ?? determinação dos pré-requisitos;
- ?? informações sobre a instalação do software ou hardware;
- ?? informações sobre a operação do novo sistema;
- ?? informações sobre a configuração do novo sistema;
- ?? informações sobre a manutenção deste novo sistema.

O programa de treinamento pode ser composto de um ou mais cursos, dependendo da tecnologia e do grau de complexidade do produto ou sistema em questão. Em uma estrutura verticalizada, esse programa de treinamento, após concluir-se a fase de desenvolvimento, será multiplicado quantas vezes forem necessárias, utilizando-se recursos da empresa-mãe, de acordo com o volume de vendas desse novo produto e as necessidades dos clientes. O propósito do PPAE é horizontalizar a empresa-mãe através da transferência do processo de multiplicação de cursos a parceiros externos. Uma parte substancial do treinamento técnico é ofertada através de tecnologias de ensino a distância, tais como CBT (*computer based training* ou treinamento baseado em computador), WBT (*web based training* ou treinamento baseado na rede mundial de computadores) e através de canais de televisão via satélite.

Esses cursos a distância não fazem parte da parceria, mas somente os realizados de forma presencial.

Os cursos são eminentemente práticos, ou seja, são sempre ministrados com o auxílio de um laboratório, onde se pode comprovar e testar as diferentes possibilidades paramétricas e de configuração em rede, pela interligação dos equipamentos próprios com os demais equipamentos existentes na rede de telecomunicações, formando assim um sistema.

Estrategicamente o processo de multiplicação pode ser realizado por um parceiro externo, desde que preenchidos os padrões de qualidade exigidos pelo

mercado e pelo cliente.

4.2 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DO PARCEIRO

A seleção de uma empresa parceira passa por diversas fases e análises. Neste caso foram selecionadas três empresas na América Latina. Os principais fatores analisados foram:

- ?? empresas especializadas em prover serviços de treinamento técnico;
- ?? competências chave devem ser treinamento e relacionamentos regionais;
- ?? capacidade de fornecer grandes volumes de treinamento, de acordo com as demandas da região;
- ?? presença no país com comprovado sucesso no ramo;
- ?? recursos dedicados à área administrativa e ao *marketing*;
- ?? capacidade financeira de investimento e expansão;
- ?? intenção e vontade de expandir o negócio;
- ?? reputação no país como uma organização reconhecida pela qualidade, integridade e ética;
- ?? possuir políticas de atendimento ao cliente, assim como garantir o grau de atendimento.

4.2.1 Dedicção exclusiva

Esse critério de seleção é importante, pois focaliza a seleção de empresas que realmente se dedicam à área de capacitação técnica, fazendo com que a parceria oferecida seja uma extensão do negócio chave da empresa a ser escolhida.

Um ganho adicional é que ambas as empresas irão iniciar as discussões já no nível desejado, não sendo necessário um prévio acultramento para posteriormente definir as condições operativas básicas.

4.2.2 Porte comercial

O porte comercial foi fixado de acordo com o faturamento, sendo esse de aproximadamente um milhão de reais mês (base de janeiro/2001).

4.2.3 Competência chave

Nesse critério procura-se selecionar as empresas que têm como seu negócio-chave, a prestação de serviços de treinamento técnico. Com isso, pretende-se selecionar o candidato com grande afinidade com o negócio, aproximando-se do objetivo principal da parceria.

4.2.4 Capacidade de fornecimento

A capacidade de fornecimento é expressa pelo volume de treinamento capaz de ser fornecido mensalmente. O volume de treinamento pode ser estimado de acordo com o número de instrutores autorizados. Na prática, observa-se que os valores de volume, expressos em dias de curso por ano, variam de 120 a 160 dias por ano, dependendo do número de novas versões de equipamentos ou de novas tecnologias introduzidas no mercado.

4.2.5 Presença local

A presença local das empresas participantes dessa parceria é avaliada conforme a sua capacidade de operar em rede, atendendo mais de um fabricante internacional.

4.2.6 Recursos administrativos e de gerenciamento

Uma das razões para se fazer parcerias é a otimização de recursos humanos. Assim sendo, a empresa parceira deve possuir recursos humanos capacitados e em número suficiente para assumir a parceria. A seguir serão apresentados os elementos de gerenciamento utilizados nas parcerias.

- ?? **Liderança:** a liderança é representada pela diretoria da empresa-mãe, com sede no exterior através da alocação de um diretor para o programa em âmbito mundial, um gerente de parceria para a América Latina e um gerente do programa em cada um dos três países. Com relação a cada parceiro, a liderança foi exercida pelo diretor de parceria em cada uma das três empresas.
- ?? **Planejamento:** o planejamento estratégico foi elaborado para a implantação das três parcerias, ao longo de 2001, considerando-se as exigências dos mercados locais, o interesse dos acionistas e dos clientes. Foram consideradas as premissas para a escolha do parceiro e para a manutenção do programa, sob o enfoque gerencial, de recursos humanos e financeiros. Foram assinados os três contratos de parceria. Foram planejadas as datas de importação dos sistemas que compõem os laboratórios de treinamento e definidos quais equipamentos seriam adquiridos localmente e quando seriam adquiridos.
- ?? **Processos:** o processo de execução de treinamento foi elaborado e apresentado aos parceiros das três regiões para discussão e aprovação.
- ?? **Clientes, mercado e parceiro:** foi feita a prospecção das necessidades dos clientes em cada região e foram realizadas reuniões com os parceiros para adequar o foco dos trabalhos.
- ?? **Força de trabalho:** foram recrutados recursos humanos para compor a forças de trabalho de acordo com as exigências para as funções; realizado e consolidado o plano de plano de treinamento, tanto em habilidades gerenciais como técnicas.
- ?? **Informação e análise:** foram definidos os volumes de treinamento e de faturamento para cada região. Os custos de cópias de material didático, o

valor das licenças e taxas e o preço de venda do serviço pelo parceiro. Foram elaborados indicadores de desempenho financeiro.

?? **Resultado:** os resultados foram obtidos e analisados de acordo com as fases das parcerias e com os indicadores financeiros estabelecidos.

Com relação aos recursos de infra-estrutura, cada parceiro local disponibilizou duas salas de aula e um ambiente de apoio para alocar os laboratórios.

4.2.7 Classificação das parcerias

A classificação das parcerias apresenta-se quanto a:

- ?? objetivos: classifica-se como aliança de posicionamento, pois tem por objetivo facilitar e acelerar a entrada no mercado;
- ?? alocação de recursos: classifica-se como uma *joint venture* baseada em projeto, pois são alocados recursos financeiros para executar o processo de multiplicação de treinamento, sendo que esses recursos permanecem na parceria, não retornando às empresas partícipes;
- ?? abrangência: é uma parceria considerada pela empresa-mãe como sendo de rede externa, pois existem três parcerias na América Latina;
- ?? setor de atividade: classifica-se em pesquisa e fabricação. Classificada como de desenvolvimento com relação ao desenvolvimento de novos cursos e cursos para novas tecnologias, existindo um contrato adicional de confidencialidade;
- ?? grau de participação: participativa, pois os dois parceiros em cada parceria estão implicados na sua gestão;
- ?? número de participantes: bilateral, com dois participantes em cada aliança;
- ?? internacionalização: internacionais, pois a empresa-mãe é americana e as empresas locais são argentinas, brasileira e mexicana.

4.2.8 Missão da empresa

A missão da empresa parceira deve ser a de expandir e garantir a lucratividade do negócio, para seus proprietários, acionistas ou associados.

4.2.9 Qualidade, integridade e ética

Um fator de suma relevância para o negócio de treinamento técnico é a qualidade dos serviços prestados, isto é, uma empresa que deseja ser parceira deve demonstrar a operação com qualidade nos serviços prestados.

A integridade e operação dentro dos padrões éticos e globais devem ser também um item a ser considerado.

4.2.10 Políticas de atendimento

Quando se opera com clientes, deve-se ter uma política clara de atendimento, tendo por objetivo o atendimento e processamento de realimentações e reclamações.

4.2.11 Parceria na Argentina

Para atender ao Cone Sul, que compreende os países Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai e Bolívia, foi desenvolvido um parceiro, com sede em Buenos Aires/Argentina, denominado de IT COLLEGE. Essa empresa atende a todos os requisitos descritos no PPAE e possui também uma filial em Santiago/Chile.

A empresa IT COLLEGE iniciou suas atividades em 1994, como especializada em formar parcerias educacionais com grandes fabricantes de tecnologia de *hardware* e *software* do mundo, tais como, Cisco, Sun, Microsoft, Nortel, Lotus e Oracle. Com objetivos claros e firmes de fornecer qualidade à área de treinamento

em tecnologia, apoiada por uma sólida equipe de instrutores certificados pelos fabricantes e material didático fornecido pelos próprios fabricantes, essa empresa se firmou como uma das referências em treinamento técnico no Cone Sul.

A relação de cursos que o IT COLLEGE fornece através da parceria implantada utilizando o PPAE, pode ser verificada no endereço: www.itcollege.com.ar

4.2.12 Parceria no México

Para atender ao México e os países da América Central, foi desenvolvida a parceria com o CENTEC (Centro de Estudos Tecnológicos Avançados), com sede na cidade do México e filial em Guadalajara/México. Essa empresa iniciou sua trajetória em 1993, tendo por objetivo capacitar os profissionais que buscavam se desenvolver em telecomunicações, nas áreas de voz, dados e imagem, tendo como missão fornecer serviços de treinamento técnico para clientes cumprindo os requisitos de alta qualidade no atendimento. A visão do CENTEC é possibilitar a integração das soluções existentes na área de telecomunicações com demonstrações práticas e fáceis de entender, através de exercícios e demonstrações em laboratório. Os valores são a qualidade do serviço, o respeito ao indivíduo e o trabalho em equipe. O CENTEC possui quatro instrutores certificados pelo PPAE que oferecem os cursos disponíveis em seu endereço: www.centec.net

4.2.13 Parceria no Brasil

Para atender ao mercado brasileiro foi definida a parceria com a empresa BRISA. A Brisa foi escolhida por ser uma entidade de prestação de serviços públicos, que buscava parceria com empresas de tecnologia para expandir sua área de capacitação e treinamento. Nessa parceria, o aporte de recursos foi feito com base na Lei nº 10.176, de 11.01.2001, que altera a Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, dispondo sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologia da informação. Esta lei possibilita que as empresas comprovadamente fabricantes localizadas no Brasil, possam investir parte dos recursos em laboratórios de treinamento

e em novas tecnologias da informação, obtendo em contrapartida vantagens fiscais proporcionais aos investimentos.

Assim sendo, foi escolhida a empresa Brisa que está habilitada a receber investimentos decorrentes da aplicação da lei acima. A Brisa é uma associação que tem como objetivos:

- ?? apoiar os associados na busca de soluções em informática e telecomunicações;
- ?? organização independente e isenta. Credibilidade nacional e internacional, Sociedade Civil (privada), sem fins lucrativos, abertas à participação de empresas privadas e organismos governamentais;
- ?? estar apta a receber recursos da Lei 10.176 conforme reconhecimento do Governo Federal;
- ?? consolidar-se no mercado. É uma entidade sólida fundada há mais de 12 anos.

Dessa forma, a escolha da Brisa cumpriu a exigência do programa, trazendo adicionalmente um benefício para o treinamento da sociedade em novas tecnologias de comunicação de dados.

Os cursos fornecidos pela BRISA através do PPAE podem ser consultados no endereço: www.brisa.org.br

4.2.14 Fase das parcerias

As três parcerias relatadas anteriormente encontram-se em fase de expansão com relação ao número de novos programas de treinamento a serem autorizados.

4.3 CONDIÇÕES DO PROGRAMA

As condições de contorno do programa são basicamente:

- ?? necessidade de um contato anual;
- ?? necessidade de um plano de negócios;
- ?? atualização constante do plano de negócios sendo que a renovação do contrato depende fortemente desse plano de negócios;
- ?? a autorização é para uma série específica de cursos;
- ?? a autorização é para um instrutor específico;
- ?? a autorização é para uma região ou país específico;
- ?? a autorização não garante a exclusividade;
- ?? a empresa parceira terá a garantia de total suporte da empresa-mãe.

4.4 INSTALAÇÕES DO PARCEIRO

As instalações do parceiro serão um fator determinante no processo:

- ?? o parceiro determinará as salas de aula e os laboratórios onde serão ministrados os cursos;
- ?? a empresa-mãe tem o direito de aprovar ou não as instalações;
- ?? são aprovadas as instalações que apresentam as características especificadas pela empresa-mãe assim como as que apresentam os padrões normais da indústria.

4.5 LABORATÓRIOS DE TREINAMENTO

A empresa-mãe fornece as configurações necessárias e as quantidades exigidas de acordo com as necessidades de simulação de situações reais de interfuncionamento dos sistemas. A empresa parceira adquire esses equipamentos em regime de locação ou comodato. Esses laboratórios não são de uso compartilhado entre as áreas de desenvolvimento e serviços da empresa-mãe e a área de treinamento da empresa parceira.

4.6 AUTORIZAÇÕES PARA INSTRUTORES

A autorização de instrutores compreende dois processos. Um para a primeira autorização e outro para as autorizações subseqüentes. Para instrutores altamente qualificados os processos de autorização podem ser reduzidos ou dispensados. A qualidade de fornecimento de serviços é a condição básica para se manter a autorização.

4.7 OPERAÇÃO E *MARKETING*

Marketing cooperado é a designação dada aos programas de *marketing* financiados pelas duas empresas.

A operação e o *marketing* são responsabilidades da empresa parceira. É necessária uma divisão de responsabilidades envolvendo os departamentos de *marketing* envolvidos no processo. A empresa parceira é responsável pela promoção, administração de inscrições, composição do preço, faturamento e certificação.

A empresa-mãe é responsável por fornecer o logo-tipo, material didático e mapas curriculares. Um programa de *marketing* cooperado será implantado.

4.8 CONTROLE DE QUALIDADE

A qualidade dos cursos técnicos é monitorada utilizando-se um formulário padrão de avaliação de cursos designado pela empresa-mãe. Os resultados serão enviados mensalmente. Auditorias da qualidade estão previstas com periodicidade bimestral ou semestral, dependendo do estágio da parceria.

4.9 MODELO DE LICENÇAS E TAXAS

As licenças são divididas em:

- ?? licença anual por instalação;
- ?? licença anual por instalação adicional;
- ?? taxa de uso do material didático por aluno;
- ?? taxa anual de autorização de cada instrutor;
- ?? taxa anual de autorização para cada curso.

4.10 MODELO FINANCEIRO

A parceria deverá trazer benefícios para ambas as partes. A empresa-mãe fornecerá para a empresa parceira:

- ?? treinamento de instrutores;
- ?? material didático;
- ?? atualizações;
- ?? laboratórios.

A empresa parceira proverá os recursos humanos, as instalações e o *marketing* cooperado.

A empresa parceira pagará licenças anuais para operar. Essas licenças devem ser a contrapartida pela ótica da empresa-mãe para obter o equilíbrio financeiro. Os valores envolvidos dependem do tipo de equipamento utilizado, assim como dos volumes esperados.

4.11 O COMPORTAMENTO DO MODELO NA PRÁTICA

O resultado da confrontação do modelo teórico com os dados coletados no

caso prático permitiram:

- ?? teste e validação do modelo;
- ?? elaboração de um *check list* (lista de verificação);
- ?? relacionar as vantagens *versus* desvantagens em parcerias tecnológicas.

A seguir serão detalhados os três itens acima.

4.11.1 Comportamento do caso prático com relação ao modelo teórico

Ao se confrontar o modelo proposto no capítulo 3 com o caso descrito neste capítulo, pode-se observar que ao longo da existência de uma parceria na prática, todos os elementos de decisão e gerenciamento são utilizados, mas nem sempre estes elementos são utilizados em sua plenitude. A seguir é apresentada a classificação de utilização dos elementos, conforme o referencial teórico e as percepções de campo. A tabela 8 mostra esta classificação para cada item do modelo:

Tabela 8 – Tabela de classificação no uso dos elementos de gestão

| | PROSPECÇÃO | IMPLANTAÇÃO | MANUTENÇÃO | EXPANSÃO |
|------------------------------|------------|-------------|------------|----------|
| LIDERANÇA | C | C | P | C |
| PLANEJAMENTO | C | C | P | C |
| PROCESSOS | C | P | C | C |
| CLIENTES, MERCADO E PARCEIRO | C | C | P | C |
| FORÇA DE TRABALHO | C | C | P | C |
| INFORMAÇÃO E ANÁLISE | P | C | C | C |
| RESULTADOS | C | C | C | C |

Fonte: Elaborada pelo autor

A classificação foi elaborada de acordo com a limitação no uso dos elementos, de acordo com referencial teórico apresentado no capítulo 2 e com as percepções do autor, onde:

?? **C** = utilização do elemento conforme recomendação do modelo teórico;

?? **P** = utilização parcialmente de acordo com a recomendação do modelo teórico.

A seguir será analisado o comportamento dos elementos dentro de cada uma das fases, quanto aos desvios observados e classificados conforme a letra “P” na tabela 8.

?? **Liderança**: esse elemento foi utilizado em toda a sua abrangência na fase de prospecção, obtendo o apoio de todos os níveis hierárquicos e definindo claramente a hierarquia utilizada no programa de parceria. Na fase de implantação, a liderança foi eficaz, implantando as parcerias dentro do cronograma pré-estabelecido, com o apoio e a motivação da força de trabalho. Na fase de manutenção, o elemento liderança não foi utilizado de acordo com as recomendações, ocorrendo a troca de lideranças de níveis superiores, sem a prévia preparação e aculturação dos substitutos, ocasionando dificuldades na manutenção do programa. As dificuldades foram superadas na fase de expansão.

- ?? **Planejamento estratégico:** o elemento planejamento ocorreu de forma organizada nas duas primeiras fases, sendo observada a falta de planejamento para condições extremamente adversas encontradas na fase de manutenção, ocasionadas por uma queda na economia internacional após setembro de 2001. Na fase de expansão, o planejamento estratégico foi corretamente empregado, pois já previa a expansão para novas tecnologias e novos produtos.
- ?? **Foco em processos:** esse elemento apresentou deficiências no caso real durante a fase de implantação. Essas deficiências foram observadas nos processos de importação de equipamentos, que se apresentou mais complexo e demorado do que anteriormente previsto.
- ?? **Foco nos clientes, no mercado e nos parceiros:** este elemento gerencial foi aplicado integralmente nas fases de prospecção e implantação. Na fase de manutenção, o mesmo apresentou falta de foco no mercado, uma vez que ocorreu uma retração desse após setembro de 2001, não existindo serviços substitutos para atender as novas expectativas de preço e prazo.
- ?? **Foco na força de trabalho:** esse elemento foi aplicado com sua potencialidade total, ou seja, seguindo todas as recomendações do referencial teórico para as duas primeiras fases. Na fase de manutenção, o seu foco exigindo reposição na força de trabalho, através da reposição de pessoas altamente qualificadas, acrescentando custos adicionais ao programa. Na fase de expansão, esse elemento foi corretamente empregado.
- ?? **Informação e análise:** esse elemento de gerenciamento foi parcialmente utilizado na fase de prospecção, visto que os indicadores de desempenho desenvolvidos estavam polarizados para a área financeira e mercado, ocasionando falta de referências do programa nas fases seguintes quanto ao comportamento das áreas de recursos humanos e aprendizado. Essa deficiência foi corrigida na fase de expansão.
- ?? **Foco nos resultados:** esse elemento foi utilizado conforme as recomendações do referencial teórico em todas as fases do caso prático.

O resultado das análises e constatações feitas no caso prático, quando utilizado o referencial teórico (modelo) serão apresentadas no capítulo 5.

4.11.2 *Check list* (lista de verificação)

A análise do caso prático sob o enfoque das recomendações do modelo teórico cria subsídios para a elaboração de um *check list*, que pode servir de complemento para os gestores de parcerias, visando a fornecer a situação da parceria sob a ótica do gerenciamento para a qualidade total.

Liderança

- ?? Existe um sistema formal de liderança estabelecido de ambas as partes para gerenciar a parceria?
- ?? Existe um organograma formal e está publicado sobre a organização da parceria?
- ?? Existem forças-tarefa designadas para dar suporte às fases da parceria?
- ?? Existe um programa do tipo TQM (*Total Quality Management* ou gerenciamento par a qualidade total) que incorpore a parceria?
- ?? Existem declarações da missão, visão, valores e ética de ambas as partes envolvidas?

Planejamento

- ?? Existe uma análise de cenários envolvendo as áreas econômicas, financeiras, tecnológicas de recursos humanos?
- ?? Existe um plano estratégico e seu desdobramento em planos operacionais para a implantação e manutenção da parceria?

Foco nos processos

- ?? Existem processos documentados sobre o objeto de trabalho em conjunto?
- ?? Os processos delimitam claramente as áreas e interfaces?
- ?? Os processos incluem o lançamento e a substituição futura dos serviços envolvidos?

Foco nos clientes, mercado e parceiro

- ?? Existe uma segmentação do mercado por cliente e por serviço?
- ?? Existe uma definição clara de como a parceria irá se relacionar com os clientes e com o mercado?
- ?? Existe um plano de *marketing* junto aos clientes ao mercado?

Força de Trabalho

- ?? Existe uma descrição da função dos gerentes envolvidos assim como da força de trabalho?
- ?? Existe um plano de metas e recompensas para a força de trabalho?
- ?? Existe um plano de treinamento técnico e em habilidades genéricas para o desempenho das funções e progressão?
- ?? Existe um processo de avaliação do grau de satisfação da força de trabalho?

Informação e análise

- ?? Existem indicadores de satisfação de clientes quanto a prazo, preço, qualidade e satisfação em geral?
- ?? Existem indicadores sobre o comportamento da parcela de mercado?
- ?? Existem indicadores sobre o faturamento e rentabilidade?
- ?? Existem indicadores sobre a produtividade da força de trabalho?
- ?? Existem responsáveis para avaliar e adequar as metas dos indicadores?
- ?? Existem indicadores do grau de satisfação da força de trabalho?

Resultados

- ?? Os resultados financeiros foram atingidos?
- ?? Os clientes aprovaram a aliança?
- ?? A força de trabalho está satisfeita com a aliança e expansão?
- ?? Os processos foram melhorados com o aprendizado?
- ?? A força de trabalho necessita de atualização tecnológica?

4.11.3 Compilação de vantagens *versus* desvantagens

Um tema muito comum no referencial teórico e na experiência de campo, são os aspectos de vantagens e desvantagens de cada partícipe na aliança. As tabelas 9a e 9b apresentam esses fatores, tendo por objetivo fornecer subsídios aos integrantes de parcerias estratégicas quanto a este assunto, podendo apoiar as decisões de continuidade ou descontinuidade de uma parceria.

Tabela 9a – Vantagens *versus* desvantagens (empresa mãe)
(continua)

| Empresa-mãe | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|-------------|--|---|
| | ?? Maior rapidez de expansão | ?? Perda parcial do controle |
| | ?? Mantém imagem corporativa | ?? Maior controle da interface (externa) |
| | ?? Possibilita o desenvolvimento em rede | ?? Custo adicional de fomento (<i>marketing</i> cooperativo) |
| | ?? Aumento da rentabilidade com redução de custo | ?? Perda de sigilo |
| | ?? Possibilita maior foco | ?? Risco de desistência do parceiro |
| | ?? Maior participação de mercado | ?? Perda de autonomia |
| | ?? Amplia a cobertura geográfica | ?? Planejamento para redução de funcionários |
| | ?? Ganho de publicidade | ?? Cuidados para a seleção |
| | ?? Amplia a vantagem competitiva | ?? Perda de padronização |

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 9b – Vantagens *versus* desvantagens (empresa parceria)
(conclusão)

| Empresa parceira | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|------------------|--|---|
| | ?? Promove a horizontalização | |
| | ?? Obtém economia de escala | |
| | ?? Amplia o conhecimento adquirido | ?? Autonomia parcial |
| | ?? Maior chance de sucesso | ?? Maiores controles (multinacional) |
| | ?? Trabalha com plano de negócios | ?? Riscos de qualidade |
| | ?? Maior vantagem competitiva | ?? Taxas de licença |
| | ?? Mais informação de mercado | ?? Investimento físico |
| | ?? Maior economia de escala | ?? Localização forçada |
| | ?? Mais credibilidade | ?? Restrições de acesso a |
| | ?? Maior rentabilidade | ?? Aumentar investimentos em tecnologia |
| | ?? Redução de custos e veticalização | |
| | ?? Pertence a uma parceria internacional | |
| | ?? Processos e P & D transferidos da empresa-mãe | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar que existem vários fatores que devem ser conhecidos e ponderados através da confrontação com a missão, visão e valores das empresas que desejam efetuar a parceria, tendo em mente uma visão clara do processo.

4.12 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PARCERIA

Conforme o MCT (2002), a cooperação científica e tecnológica internacional entre empresas é um tema dos mais relevantes no cenário mundial, em especial no que diz respeito ao acesso por parte dos países em desenvolvimento às formas mais sofisticadas do conhecimento humano no campo tecnológico, inclusive às tecnologias de ponta, que constituem ponto fundamental para o crescimento e progresso desses países. Nos três casos de parceria, os parceiros locais obtiveram acesso à tecnologia por meio do processo de certificação de instrutores, estando aptos a disseminá-las, gerando bases de conhecimento tecnológico local, as quais podem servir de pré-requisitos para desenvolvimento de novas tecnologias

localmente, habilitando esses países a serem inseridos na rede mundial de cooperação tecnológica.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES DA APLICAÇÃO

Este capítulo apresenta as conclusões desta pesquisa, advindas da fundamentação teórica adquirida, do comportamento do modelo teórico proposto quando aplicado no caso apresentado. São também apresentadas sugestões para novos temas a serem desenvolvidos nessa área de parcerias.

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO MODELO

Verifica-se que o modelo apresentado possibilita ao gestor de parcerias a utilização de uma sistemática de gerenciamento, que aborda de forma sequencial as principais atividades para gerir uma parceria com qualidade total, de acordo com os objetivos previamente definidos. O modelo possibilita gerir de forma síncrona, utilizando-se de todos os elementos necessários para a gestão TQM.

Com relação ao modelo proposto, pode-se concluir que esse é mais completo que o caso apresentado, pois inclui níveis de análise mais aprofundados para cada elemento gerencial, além de utilizar o BSC para medir os resultados da parceria. Também se conclui que o modelo teórico pode auxiliar no caso prático, fornecendo uma forma sistemática e abrangente de gerenciamento utilizando TQM. O caso estudado apresenta uma diversidade muito maior de detalhamentos que não foram apresentados neste trabalho e que também poderiam beneficiar-se da aplicação do modelo teórico para o gerenciamento em situação real.

Com relação à tabela 8, quanto à classificação no uso dos elementos de gestão, conclui-se que o modelo teórico, se aplicado ao caso real, teria trazido benefícios, nos casos em que os mesmos não foram utilizados de acordo com o modelo.

O *check list* pode ser utilizado como um roteiro para se verificar o

gerenciamento de uma parceria, trazer à luz a situação mínima requerida para garantir o sucesso do empreendimento e esclarecer dúvidas aos partícipes de alianças.

A compilação das vantagens *versus* desvantagens serve como uma primeira avaliação antes de se iniciar um programa de parceria, como também para se reavaliar um sistema já estabelecido com relação à implantação de melhorias.

O portfólio de indicadores desenvolvidos no modelo, pode servir como apoio na gestão e também se constitui em uma importante base de dados com os registros históricos das fases da parceria, servindo, portanto, para atualizar o planejamento estratégico.

De forma geral, este trabalho apresenta ferramentas gerenciais adicionais aos gestores, que muitas vezes operam em um ambiente complexo e com recursos limitados, para melhor entender o ambiente gerencial dentro de alianças estratégicas.

Como o modelo foi concebido para uma aplicação genérica em parcerias e o mesmo foi testado em um caso envolvendo somente a área de telecomunicações, podendo-se caracterizar em uma limitação quanto ao teste do modelo, sendo portanto recomendável efetuar testes em outras áreas da indústria.

Considera-se atingido o objetivo deste trabalho, pois um número significativo de ações para garantir a qualidade na gestão de parcerias foi pesquisado, testado e relacionado, possibilitando que o modelo seja utilizado por gestores de alianças. Acredita-se que há espaço para discussões sobre a abrangência do modelo teórico, o *check list* e a tabela de vantagens e desvantagens, visando ao seu aprimoramento.

5.2 FUTUROS DESENVOLVIMENTOS

De acordo com as análises e os resultados obtidos na prática, podem-se

sugerir desenvolvimentos futuros sobre o tema, nas áreas de:

- ?? pesquisar o perfil da força de trabalho em parcerias estratégicas visando a descobrir características específicas;
- ?? aplicação do modelo de gerenciamento em outras organizações visando a incrementar melhorias ao modelo;
- ?? desenvolvimento de curso, visando a prover empresários de informações sobre as diversas formas, benefícios e implicações das parcerias;
- ?? criar uma disciplina em cursos da área de Engenharia de Produção sobre alianças estratégicas, tanto com enfoque regional quanto nacional e internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 26-35, jul./set. 2000.

AUSTIN, James E. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

BARNEVIK, Pety; KANTER, Rosabeth Moss. **Global strategies**. [S. l.]: HBS Press, 1994.

BARROS, Betania T.; RODRIGUES, Suzana Braga. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BASSO, Maristela. **Joint ventures**: manual prático das associações empresariais. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 1998.

BOTKIN, James W.; MATTHEWS, Jana B. **Winning combination**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Redes de valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELLOS, Eduardo; SANTOS, Lucien R. dos. Alianças tecnológicas: aprendizagem da prática de gestores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 36, n. 1, p. 64-73, jan./mar. 2001.

CALDAS, Miguel Pinto. **Demissão, plural e singular**: um estudo sobre enxugamento de pessoal no nível organizacional e sobre perda de emprego no nível individual. 1999. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação

Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem de gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIMERINE, Lawrence. A mágica do planejamento. **HSM Management**, São Paulo, n. 4, p. 20-24, set./out. 1997.

COHAN, Peter S. **Liderança tecnológica**: como as empresas de alta tecnologia inovam para obter sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

CORNISCH, Rob. A guide to the critical success factors. DMR Consulting. Disponível em: <www.dmr.com>. Acesso em: 03 mar. 2002.

CUNNINGHAM, Michael J. **Parcerias inovadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Thonson, 2002.

DAHAB, Sonia. **Entendendo franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DENTON, Keith. **Organização horizontal**. São Paulo: Iman, 1995.

DI SERIO, L. Carlos; SAMPAIO, Mauro. Projeto de cadeia de suprimentos: uma visão dinâmica da decisão fazer *versus* comprar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2001.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.

DUPAS, Gilberto. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

EFQM - EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Disponível em <<http://www.efqm.org>>. Acesso em: 12 fev. 2002.

ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure**: driving forces, barriers and patterns of control. California: University of California, 1994.

FAULKNER, David; ROND, Mark. **Cooperative strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FERRAZ, Daniel Amim. **Joint venture e contratos internacionais**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.

FORSBERG, Kevin; MOOS, Hal; GOTTERMAN, Howard. **Visualising project management for business ad technical success**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://fpnq.org.br>>. Acesso em 10 nov. 2001.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo, 2000.

GALBRAITH, Jay R; LAWER, Edward. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GHEMAWAT, Pankaj. Distance is still matters. **Harvard Business Review**, p. 37-145, Sept. 2001.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, p. 58-65, 1999.

GUPTE, Anil; GOVINDRAJAN, Vijoy. **Financial times**: dominando os mercados globais. São Paulo: Makron Books, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HAMMER, Michael. The superefficient company. **Harvard Business Review**, p. 82-

91, Sept. 2001.

HARBISON, John R.; PEKAR JÚNIOR, Peter. **Alianças estratégicas**. Futura. São Paulo, 1999.

HARRINGTON, James H. **Gerenciamento total de melhoria contínua**: a nova geração da melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1982.

HOW TO be a manager. **The Economist**, p. 27-28, 11 nov. 2000.

IANNI, Octávio. **A Sociedade global**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1992.

IFC - INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Casamento de conveniência. **HSM Management**, São Paulo, n. 6, p. 12-16, jan./fev. 1998.

JUSTIS, Robert; JUDD, Richard. **Franchising**. Cincinnati: South Western Publishing, 1989.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. Balanced score card. **HSM management**, São Paulo, n. 11, p. 120-126, nov./dez. 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LORANGE, Peter; ROSS John. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MALCON BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Criteria for performance excellence: business. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov>>. Acesso em: 1 fev. 2002.

MALCON BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. A global approach for global economy. Disponível em: <www.quality.nist.gov>. Acesso em: 22 fev. 2002.

MANTEL, Samuel J. **Project management in practice**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MCT - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Legislação. Disponível em <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 16 jan. 2002.

MILKOVICH, George T.; BONDREAN, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSS, Marvin A. **Applying TQM to product design and development**. New York: Dekker, 1995.

NADLER, A. David; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus 1992.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total – TQM**. São Paulo: Nobel, 1994.

OGDEN, Chris. Visioning the future. DMR Consulting. Disponível em: <www.dmr.com>. Acesso em: 18 nov. 2001.

OHMAE, Kenichi. **Mundo sem fronteiras: poder e estratégia em um mundo global**. São Paulo: Makron Books, 1971.

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, São Paulo, n. 8, p. 22-26, maio/jun. 1998.

PARKER, Bárbara. **Globalization and business practice**: managing across boundaries. London: Sage Publications, 1998.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial**. Porto Alegre: Artes Médica, 1998.

PORTER, Michael E. Clusters e competitividade. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, p. 100, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 92-100, jan./mar. 2001.

RABEN, Charles S. **Construção de associações estratégicas**: criação e administração de joint ventures eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RASIEL, Ethan M. **O jeito McKinsey de ser**. São Paulo: Makron Books, 2000.

REID, Arnold P. **Project management**: getting it right. Boca Raton: Wood Head, 1999.

RESENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, 1997.

ROSENAU, Milton D. **Successful product development**. USA: John Wiley e Sons, 2000.

ROWE, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SCHNEIER, Robert; MICCOLIS, Jerry. Gerenciamento holístico do risco. **HSM management**, São Paulo, v. 10, p. 24-130, set./out. 1998.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1998.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILBIGER, Steven. **MBA em 10 lições**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, Edna Lucia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distancia da UFSC, 2001.

SILVA, Wilson Rezende da Silva. **Terceirização versus integração vertical: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 1997. Relatório n. 14/1997.

SILVA JÚNIOR, Antonio Batista da; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. **Aquisições fusões e parcerias: parcerias e alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas 2001.

SLATER, Robert; WELCH, Jack. **O executivo do século: os insights e segredos que criaram o estilo GE**. São Paulo: Negócios, 2001.

STHEFENS, Gregoty K. Doing business in México. **Enginnering Managment Review**, v. 25, n. 3, p. 53-65, Fall 1997.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEAM Inc. **Liderança e gestão de pessoas: coletânea HSM management**. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 117-124.

TICHY, Noel M. **The leadership engine**. New York: Harper Business, 1997.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência de projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

WILDMAN, Leo. **Organização virtual. HSM management**, São Paulo, n. 15, p. 74-80, jul./ago. 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Descrição da função de gerente de parceria estratégica

Formação superior completa. Especialização/pós-graduação em Engenharia, desejável especialização em Administração.

IDIOMAS: Fluência nos idiomas inglês e espanhol, que o habilite a conduzir e participar de eventos e reuniões, negociar contratos, visitar clientes e parceiros.

CONHECIMENTOS TÉCNICOS: domínio dos conceitos e técnicas relacionados à negociação, aspectos técnicos e de recursos humanos e comércio exterior.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: Experiência gerencial atuando como Gerente de Parcerias, em empresas de bens de consumo ou serviços que atuem internacionalmente.

POSICIONAMENTO NA ORGANIZAÇÃO (REPORTE E EQUIPE): reporta-se ao Diretor Comercial. O próprio profissional, juntamente com diretoria, será o responsável pela definição da estrutura da área e escolha da equipe que implementará o negócio de parceria. Essa definição levará em conta a demanda imediata e em curto prazo da área, necessidades de mercado e clientes, fatores regionais locais, sendo revisada de acordo com o andamento dos negócios.

NETWORKS INTERNOS E EXTERNOS: os resultados gerados pelo profissional terão impacto direto nos volumes a serem produzidos pela empresa, o que implica numa relação cotidiana com as áreas de Planejamento da Produção/Logística/Desenvolvimento/Treinamento/Recursos Humanos. Suas atividades utilizarão fortemente os serviços da área de *Marketing*, visando à melhor apresentação/divulgação das marcas da empresa e seus produtos e serviços na parceria. A área financeira também será seu parceiro na definição de novos projetos e investimentos necessários, devendo prestar satisfações a ela no que se refere ao controle de *budget* e resultados da área. O profissional será o responsável direto por toda a formação de *networking* na parceria local e internacional, o que inclui o contato, avaliação e seleção de parceiros em empresas brasileiras e internacionais (logística, produtos complementares), contatos com concorrentes, participação em feiras e eventos buscando sempre aperfeiçoar a visão do mercado. Possuir sólidos princípios éticos e de sistemas de qualidade.

RESUMO DAS RESPONSABILIDADES: será o responsável principal pelo negócio de parceria da empresa, o que inclui desde o mapeamento do mercado externo, criação e aperfeiçoamento de linhas de produtos e serviços direcionados a ele, prospecção de clientes, negociação, planejamento, entrega e acompanhamento da satisfação dos clientes finais e intermediários.

PRINCIPAIS DESAFIOS/PONTOS CRÍTICOS: de fato, o profissional desempenhará o papel de líder do negócio, responsabilizando-se por todas as dimensões envolvidas no mesmo, desde as estratégicas e negociais, em que sua atuação será direta e seus recursos pessoais, decisivos, até aquelas de caráter mais operacionais, como as relativas aos trâmites aduaneiros, cambiais e logísticos, em que seu papel fundamental será o de gestor da equipe que desempenhará tais atividades. Nesse sentido, o profissional deverá conciliar em seu perfil habilidades

comerciais como visão de negócio, capacidade de influência e negociação e também habilidades gerenciais bem desenvolvidas, para selecionar e desenvolver pessoas, implantar ferramentas de gestão e demais. Os resultados de sua área trarão impacto significativo nas demais áreas da empresa, implicando reprogramações da produção, redirecionamento de esforços de *marketing* e de investimentos, o que requererá do profissional, uma grande habilidade no sentido de negociar prioridades, não só baseado em sua capacidade de venda de idéias, mas também no espírito de pertencer a uma empresa, que deve ser vista de modo global para que um negócio não passe a fazer uma competição destrutiva com os outros. Assim, uma característica fundamental deste profissional deverá ser uma postura de construção de um negócio com compromissos de consistência com os demais negócios da empresa e uma visão de longo prazo, que leve a ações conseqüentes, refletidas e responsáveis, sem se deixar levar por resultados imediatistas e que possam depois comprometer a imagem da empresa, ou afetar de modo negativo sua dinâmica interna de funcionamento. Assim, apesar de ser esperado e desejado que o profissional venha a ser um elemento de transformação e inovação na estrutura e dinâmica da empresa, abrindo novas possibilidades e horizontes, isto deve ser feito de modo equilibrado e conseqüente, com compromisso de longo prazo.

APÊNDICE B – Modelo de contrato de parceria

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TREINAMENTO

O presente Contrato de Prestação de Serviços de Treinamento (doravante denominado de “**Contrato**”) é celebrado entre a Empresa A, com sede à rua A, número, cidade (doravante denominada de “**Empresa A**”) e a Empresa B, com sede à rua B, número, cidade, (doravante denominada de “**Prestadora de Treinamento**”), o qual entra em vigor a contar da data constante abaixo (“**Data de Vigência**”).

Considerações.

CONSIDERANDO que a Empresa A atua no segmento de venda de produtos, serviços e soluções integradas para a área de telecomunicações, provendo o desenvolvimento e execução de cursos para as empresas clientes, suas subsidiárias ou coligadas;

CONSIDERANDO que a Prestadora de Treinamento atua no segmento de prestação de serviços educativos e/ou treinamento para a área de telecomunicações e que esta empresa deseja receber autorização para ministrar determinados cursos desenvolvidos pela da Empresa A, tendo como base os termos e condições estabelecidas no presente Contrato;

CONSIDERANDO que a Empresa A deseja autorizar a Prestadora de Treinamento a ministrar determinados cursos de sua propriedade, com base nos termos e condições estabelecidas no presente Contrato e também constantes no PPAE (Programa de Parcerias Autorizadas em Educação).

EM CONSIDERAÇÃO às promessas e obrigações mútuas constantes do presente Contrato, resolvem as partes em comum acordo o quanto segue:

1. Vigência e Nomeação.

1.1 O presente Contrato entra em vigor na Data de Vigência e terá validade por 1 (um) ano, ou até que seja rescindido em conformidade com a Cláusula 14 do presente. A Prestadora de Treinamento poderá solicitar a renovação do presente Contrato, mediante a apresentação de um pedido de renovação e um Plano de Negócios (Anexo H) ao Gerente da Parceria da Empresa A, com pelo menos dias 30 (trinta) dias corridos de antecedência a contar da expiração do presente Contrato. A referida renovação poderá ser concedida pela Empresa A, a seu critério exclusivo.

1.2 Pelo presente instrumento, a Empresa A nomeia a Prestadora de Treinamento como Prestadora não exclusiva e autorizada da Empresa A para ministrar apenas os cursos da Empresa A designados no Anexo A. Tal Anexo pode ser alterado periodicamente, de acordo com os termos aqui constantes, validos para Brasil (aqui

também designado de “**Território**”). Além disso, a Prestadora de Treinamento poderá ministrar treinamento em outros países ou regiões, através de aprovação prévia e por escrito da Empresa A.

1.3 Os cursos da Empresa A são elaborados por ou em nome da Empresa A, e devem ser de propriedade permanente da Empresa A e mantidos por esta ou por suas licenciadas. A autorização concedida à Prestadora de Treinamento não é exclusiva, portanto, a Empresa A poderá, a qualquer momento, diretamente ou através de terceiros, ministrar qualquer curso da Empresa A dentro do Território.

2. Instrutores Autorizados.

2.1 Autorização Inicial. “**Instrutores Autorizados**” são aquelas pessoas autorizadas a ministrar versões específicas de cursos específicos da Empresa A, em nome da Prestadora de Treinamento. A Prestadora de Treinamento deve designar a(s) pessoa(s) que ela deseja que se tornem Instrutores Autorizados, contanto que a Empresa A se reserve o direito de examinar as qualificações de cada uma dessas pessoas e as aprove. As pessoas designadas como Instrutores Autorizados estão discriminadas no Anexo F. Cada Instrutor Autorizado tem permissão para ministrar apenas o curso ou os cursos da Empresa A que tal pessoa foi autorizada previamente pela Empresa A. O processo pelo qual uma pessoa pode tornar-se um Instrutor Autorizado está descrito no Anexo B. A Empresa A pode, de tempos em tempos, alterar o processo de autorização, mediante aviso à Prestadora de Treinamento.

2.2 Reautorização. A seu critério, a Empresa A pode renovar a autorização dos Instrutores Autorizados, de forma que estes permaneçam autorizados a ministrar cursos específicos da Empresa A em nome da Prestadora de Treinamento. Tais renovações podem não ocorrer, dependendo da natureza e da extensão das novas versões de produto, dentre outras coisas.

2.3 Revogação do Status de Instrutor Autorizado. A Empresa A tem o direito revogar a autorização de qualquer Instrutor Autorizado a ministrar qualquer curso da Empresa A, conforme estipulado na Cláusula 4.2. Além disso, os Instrutores Autorizados podem perder o direito de ministrar cursos, caso deixem de atender aos requisitos de treinamento, conforme estipulado nas Cláusulas 2.1 e 2.2.

2.4 Os Instrutores Autorizados podem ser funcionários ou contratados independentes da Prestadora de Treinamento, contanto que aqueles assinem um contrato com esta que os obrigue aos termos e condições do presente Contrato. Para ministrar Cursos da Empresa A, apenas Instrutores Autorizados podem ser utilizados. A Prestadora de Treinamento deve responder permanentemente pelos Instrutores Autorizados, perante a Empresa A e perante terceiros.

3. Responsabilidades da Prestadora de Treinamento.

3.1 Locais de Treinamento Autorizados. A Prestadora de Treinamento deve designar a(s) sala(s) de aula na(s) qual(is) os seus Instrutores Autorizados ministrarão cursos da Empresa A, contanto que a Empresa A tenha o direito de aprovar previamente tais lugares (“**Local(is) de Treinamento Autorizado(s)**”). Os Locais Autorizados

para Treinamento estão discriminados no Anexo C. A Prestadora de Treinamento concorda que cada Local Autorizado deve atender a(os): (i) Requisitos específicos de cursos da Empresa A, estabelecidos no Anexo D, para cada curso da Empresa A ministrado; (ii) condições ambientais e físicas requeridas pela Empresa A para a operação dos Equipamentos utilizados no Curso; e (iii) normas da Empresa A e normas profissionais da indústria geralmente aceitas, no segmento de treinamento em redes para, dentre outros, limpeza e reparo adequados.

Mediante a anuência prévia e por escrito da Empresa A, os cursos podem ser ministrados em outras instalações que não nos Locais de Treinamento Autorizados. A anuência da Empresa A deve ser solicitada com pelo menos 2 (duas) semanas de antecedência de cada evento de treinamento fora do local.

3.2 Requisitos dos Cursos. Os Equipamentos, Software e Materiais de Treinamento, conforme definidos abaixo, necessários para ministrar cada Curso da Empresa A são estipulados no Anexo D, e juntos devem constituir os **“Requisitos de Curso”** para cada Curso.

“Equipamento” inclui o hardware requerido pela Empresa A, bem como outros equipamentos (como por exemplo, roteadores, servidores, estações de trabalho, cabos, analisadores de rede e outras ferramentas), conforme estabelecido no Anexo D. O investimento inicial em equipamento e software da Empresa A, e em equipamento não comercializado pela Empresa A, deve ser provido pela Empresa A à Prestadora de Treinamento, através do “Convênio de Cooperação e Intercâmbio Científico e Tecnológico” celebrado por e entre a Prestadora de Treinamento e a Empresa A. Pode-se aplicar condições específicas de financiamento via leis de incentivo vigentes.

“Software” significa um programa de computador, que é constituído de um conjunto de instruções lógicas e tabelas de informação que orientam o funcionamento de um processador. Tal programa pode estar contido em qualquer meio, inclusive hardware, que contenha um padrão de bits que representa o referido programa, mas o termo Software não significa nem inclui tal meio. A licença de Software provida segundo este instrumento será para software geralmente disponível pela Empresa A ou seus fornecedores, adaptado conforme necessário para uso no Brasil. A licença de Software não deve incluir código-fonte.

“Materiais de Treinamento” incluem toda documentação, licença de Software e materiais produzidos ou providos pela Empresa A, para uso no ensino de um curso em particular, inclusive os **“Kits de Curso do Aluno”**, que são conjuntos de materiais que devem ser distribuídos a cada aluno que participar de um curso da Empresa A. O conteúdo dos Kits de Curso do Aluno varia de curso para curso, e incluem documentação dos produtos no formato CD-ROM, e material de acompanhamento das aulas, de forma impressa. A Prestadora de Treinamento deve adquirir um Kit de Curso do Aluno, por estudante que participar de cursos, colocando um pedido de compra junto a uma gráfica local designada pela Empresa A, com pelo menos duas semanas de antecedência de cada curso, sendo que a Prestadora de Treinamento deve adquirir um mínimo de Kits de Curso do Aluno por trimestre, conforme o plano de negócios. Não é permitida a duplicação de Kits de Curso do Aluno. Os preços dos Kits constam do Anexo E. A Empresa A deve selecionar uma

gráfica local a ser utilizada para fornecer os Kits de Curso do Aluno e demais materiais complementares à Prestadora de Treinamento.

3.3 Qualidade. A Prestadora de Treinamento deve assegurar permanentemente que cada curso da Empresa A seja ministrado por Instrutores Autorizados, empregando os Materiais de Treinamento disponibilizados pela Empresa A, e nos Locais de Treinamento Autorizados. A Prestadora de Treinamento concorda e reconhece que deve cumprir, no mínimo, cada um dos requisitos de curso da Empresa A pré-estabelecidos, podendo a seu critério complementar tais requisitos com materiais adicionais escolhidos pela Prestadora de Treinamento. Neste caso, a Empresa A não deverá ser responsabilizada por qualquer problema que possa surgir relacionado a tais materiais adicionais.

3.4 Relatórios. Semanalmente, a Prestadora de Treinamento deve fornecer à Empresa A, via e-mail, um relatório eletrônico que deve ser satisfatório à Empresa A na forma e detalhe, e que deve incluir: nomes dos cursos da Empresa A ministrados e as respectivas datas, bem como nomes das empresas e dos participantes. Um relatório resumido deve prover mensalmente um resumo financeiro em confronto com a projeção do plano de negócios. O relatório deverá incluir a receita gerada com base em cada curso, quaisquer cursos cancelados, quantidade de alunos da Empresa A e não da Empresa A, bem como descontos e concessões. Após a assinatura deste contrato, a Prestadora de Treinamento deve também fornecer à Empresa A o seu Plano de Negócio de Treinamento para os próximos 12 (doze) meses. A Prestadora de Treinamento deve notificar o gerente de programa de parcerias da Empresa A se ocorrerem resultados significativamente diferentes daqueles relatados originalmente ou qualquer mudança de planos.

3.6 Avaliação de Curso. A Prestadora de Treinamento deve solicitar que cada participante de Curso da Empresa A preencha uma avaliação, através do formulário fornecido pela Empresa A. Os originais de todas as avaliações, bem como uma demonstração resumida com os resultados da avaliação por curso devem ser enviados à Empresa A semanalmente.

3.7 Administração. A Prestadora de Treinamento deve providenciar toda a promoção do treinamento, administração de inscrições, faturamento e certificados de conclusão de cursos da Empresa A ministrados pela Prestadora de Treinamento.

3.8 Observância de Lei Local. A Prestadora de Treinamento deve informar a Empresa A sobre os requisitos de quaisquer autoridades governamentais, leis e regulamentos, estabelecidos por força do presente Contrato. A Prestadora de Treinamento deve obter tais aprovações às suas próprias expensas, após obter a concordância da Empresa A, antes de efetuar quaisquer ajuizamentos em relação ao presente Contrato.

4. Auditorias.

4.1 Direito a Auditoria. A Prestadora de Treinamento concorda que a Empresa A deve ter o direito de auditar a Prestadora de Treinamento periodicamente, de forma a assegurar a observância ao presente Contrato e a qualidade do treinamento provido. A atividade de auditoria pode incluir consultas por telefone/por escrito pela

Prestadora de Treinamento, por Instrutores Autorizados ou participantes de Curso da Empresa A, visitas ao local e a inscrição de representantes da Empresa A em cursos ministrados por Instrutores Autorizados.

4.2 Deficiências. Caso chegue ao conhecimento da Empresa A quaisquer questões ou problemas de qualidade, seja devido a uma auditoria ou a outro fator, esta deve notificar por escrito a Prestadora de Treinamento e recomendará um plano para solucionar tais questões. A Prestadora de Treinamento e a Empresa A devem elaborar um plano para solucionar tais questões, dentro de 30 (trinta) dias corridos da notificação de tal deficiência. Caso as questões observadas não possam ou não sejam solucionadas de forma satisfatória para a Empresa A dentro de tal prazo, a Empresa A deve então ter o direito de rescindir o presente Contrato e/ou a autorização de quaisquer Instrutores Autorizados em questão, mediante aviso, após tal período de 30 (trinta) dias corridos, e sem nenhuma obrigação por parte da Empresa A, em conformidade com a Cláusula 14.

5 Suporte Telefônico/Promoção.

5.1 A Prestadora de Treinamento deve promover os cursos da Empresa A de forma consistente com outros cursos de treinamento semelhantes, oferecidos pela Prestadora de Treinamento, ou, se tais outros cursos não estiverem sendo oferecidos pela Prestadora de Treinamento, de forma a satisfazer a Empresa A. A Empresa A deve manter um *site* na *Web* contendo mapas atualizados de currículo e descrições dos seus cursos, o qual possa ser acessado e utilizado pela Prestadora de Treinamento para fins de divulgar os cursos da Empresa A. A seu critério, a Empresa A poderá publicar, sem qualquer ônus, o cronograma público de Cursos da Empresa A pela Prestadora de Treinamento, no Cronograma de Cursos e Serviços Educativos da Empresa A, inclusive no *site* da Empresa A na *Web*, e distribuições de *e-mail* e *fax* de Serviços Educativos da Empresa A. Qualquer outra atividade promocional deve correr por conta da Prestadora de Treinamento.

5.2 A Empresa A deve apoiar a promoção e a expansão da atividade de treinamento da Prestadora de Treinamento, conforme segue. A Empresa A reembolsará em espécie ou em crédito no pagamento de taxas (a seu critério exclusivo) 50% dos custos de divulgação e promoção por terceiros que a Prestadora de treinamento contratar. Tal reembolso deve ocorrer trimestralmente a partir da Data de Vigência. O montante mínimo do crédito deve ser pactuado anualmente, em relação ao plano de negócios Faturas, recibos e modelos de divulgação originais devem ser fornecidos à Empresa A, que avaliará e aprovará na forma do **“Programa de marketing COOP”**, ou programa de marketing onde a Empresa A e a Prestadora de Treinamento participam com investimentos.

5.3 A Empresa A autoriza a Prestadora de Treinamento a utilizar o logotipo da Empresa A, de acordo com as diretrizes da Empresa A então vigentes, bem como as informações sobre cursos da Empresa A em catálogos de treinamento e literatura de marketing da Prestadora de Treinamento, sujeito à aprovação por escrito pela Empresa A, antes de cada publicação.

6 Preços e Pagamentos.

6.1 A Prestadora de Treinamento deve ter a liberdade de estabelecer os preços por participantes de cursos da Empresa A. Os preços estabelecidos pela Prestadora de Treinamento não devem ser superiores aos preços praticados pela Empresa A.

6.2 A Prestadora de Treinamento deve conceder um desconto de 30% (trinta por cento) à Empresa A para funcionários desta que participem de um curso Empresa A ministrado por aquela. A Empresa A creditará a Prestadora de Treinamento um desconto de 30% (trinta por cento) do preço do kit, para kits do aluno que são fornecidos a funcionários da Empresa A. Este crédito pode ser utilizado para abater futuras compras de material didático.

6.3 A Prestadora de Treinamento deve pagar à Empresa A os honorários detalhados no Anexo E. A importância estipulada no referido Anexo E exclui todos e quaisquer impostos, taxas ou tributos. As importâncias devidas devem ser pagas em Moeda Brasileira à taxa de câmbio divulgada pelo Banco Central Brasileiro, SISBACEN, PTAX 800, na data do pagamento.

6.4 Os pagamentos serão devidos à Empresa A, dentro de 30 (trinta) dias corridos a contar do recebimento das faturas. Devem ser faturados 100% (cem por cento) da taxa de licença do programa de parcerias, na Data de Vigência. As faturas relativas a Materiais de Treinamento devem ser enviadas após o despacho. As faturas relativas à taxa de autorização de instrutor e da taxa de autorização do curso devem ser enviadas após a outorga da devida autorização.

6.5 Pagamentos em atraso devem sujeitar a Prestadora de Treinamento a pagar os valores pendentes, acrescidos da taxa por atraso no pagamento, determinada a partir da data na qual o pagamento era devido, no valor de 2% (dois por cento) do valor anteriormente devido; desde que, se tal pagamento não for efetuado até o 30º (trigésimo) dia corrido após a data de vencimento, a Prestadora de Treinamento deverá pagar à Empresa A uma taxa adicional por pagamento em atraso de 5% (cinco por cento) sobre a importância vencida, para uma taxa total de pagamento em atraso de 7% (sete por cento), para cada mês subsequente.

7 Pessoal da Prestadora de Treinamento.

7.1 Relação com a Empresa A. A Prestadora de Treinamento, o seu pessoal e contratadas devem ser permanentemente contratados independentes, e não funcionários, prepostos, participantes em *joint venture*, representantes ou Provedores legais da Empresa A. A Prestadora de Treinamento deve conduzir sua atividade por força do presente Contrato como atividade principal por sua própria conta, despesa e risco. A concessão do direito de prover treinamento Empresa A durante a vigência do presente instrumento não constitui uma franquia ou concessão à Prestadora de Treinamento de quaisquer interesses ou direitos contínuos além do prazo ou objeto aqui estabelecido. A Prestadora de Treinamento concorda que não tem, nem terá, qualquer autoridade para atuar a favor da Empresa A, e adicionalmente concorda e garante que não irá atuar ou representar a si própria, de forma direta ou implícita, ser agente da Empresa A e não tentará estabelecer qualquer obrigação ou fazer qualquer representação a favor ou em nome da Empresa A.

7.2 Proibição de Sub-contratação. A Prestadora de Treinamento não poderá e deve impedir que os seus Instrutores Autorizados o faça ceder ou sub-contratar qualquer das suas obrigações com base neste Contrato a qualquer outra parte ou pessoa, sem a concordância prévia e por escrito da Empresa A, desde que os Instrutores Autorizados possam ser funcionários ou contratados da Prestadora de Treinamento.

7.3 Remuneração dos Pessoal da Prestadora de Treinamento. A Prestadora de Treinamento concorda que ela deve arcar com a responsabilidade exclusiva pelo pagamento dos seus pessoal, e pelo informe de todos os impostos, seguro, benefícios e outros pagamentos exigidos pela lei aplicável. Os funcionários ou contratados da Prestadora de Treinamento ou de suas contratadas não devem em hipótese alguma ser considerados como funcionários da Empresa A. A Prestadora de Treinamento concorda ainda que ela, e não a Empresa A, deve arcar com a responsabilidade exclusiva por qualquer seguro médico ou de invalidez, benefícios de aposentadoria, outros benefícios previdenciários ou de pensão, ou quaisquer outros benefícios, se houver, aos quais tal pessoal possa ter direito por força da lei aplicável. A Prestadora de Treinamento concorda ainda em indenizar a Empresa A e em isentá-la contra qualquer responsabilidade por direito garantido, assertiva ou reclamação trabalhista ou previdenciária, que qualquer dos funcionários da Prestadora de Treinamento ou de contratadas, ou qualquer órgão governamental, possa ter ou fazer em relação aos direitos ou privilégios que resultem, no todo ou em parte, de serviços prestados, de acordo com o presente Contrato, por Instrutores Autorizados para a Prestadora de Treinamento ou suas contratadas. Neste sentido, a Prestadora de Treinamento deve substituir a Empresa A como acusada em qualquer processo impetrado contra a Empresa A, e/ou disponibilizar imediatamente para a Empresa A qualquer assistência jurídica, mediante solicitação desta. Quaisquer honorários advocatícios, julgamentos, penalidades determinadas contra a Empresa A, a este respeito, devem arcados pela Prestadora de Treinamento.

8 Direitos sobre a Propriedade Intelectual.

8.1 Confidencialidade. A Prestadora de Treinamento deve manter estritamente confidenciais todas as informações fornecidas pela Empresa A, de natureza confidencial ou sigilosa (as “**Informações Sigilosas**”), que ela receber ou adquirir em relação ao desenvolvimento, implementação e promoção comercial dos Cursos e serviços da Empresa A. A Prestadora de Treinamento concorda que ela deve utilizar tais Informações Sigilosas tão-somente para fins de cumprir suas obrigações por força do presente Contrato, e que deve divulgar tais Informações Sigilosas apenas ao seu pessoal que delas necessite tomar conhecimento para as finalidades do presente Contrato. A Prestadora de Treinamento deve exigir que os seus funcionários e Instrutores Autorizados concordem por escrito com disposições substancialmente similares às do presente parágrafo. Informações Sigilosas não devem incluir: (i) informações disponíveis ao público em geral; (ii) informações divulgadas pela Empresa A sem restrição em geral; (iii) informações desenvolvidas ou adquiridas de forma independente pela Prestadora de Treinamento ou pelo seu pessoal ou Instrutores Autorizados, sem dependência ou referência de qualquer natureza às informações protegidas da Empresa A; ou (iv) informações que a Empresa A concordou previamente por escrito que poderiam ser utilizadas e divulgadas pela Prestadora de Treinamento, pelo seu pessoal ou Instrutores Autorizados, sem restrição. A Prestadora de Treinamento deve tomar todas as

medidas para que os participantes de Curso da Empresa A também sejam obrigados pelas disposições de confidencialidade aqui contidas. A Prestadora de Treinamento deve ser responsável, e isentar a Empresa A da responsabilidade, por qualquer não cumprimento da provisão aqui constante por qualquer membro de sua equipe, Instrutores Autorizados ou participantes de Curso da Empresa A.

8.2 Posse. Todos os direitos autorais, patentes, sigilos comerciais e outros direitos sobre a propriedade intelectual associados a todos os Materiais de Treinamento e a quaisquer outros materiais, documentação ou outras informações (as “**Informações**”) fornecidas à Prestadora de Treinamento pela Empresa A devem pertencer exclusivamente à Empresa A ou sua(s) Licenciante(s), conforme aplicável; e a Prestadora de Treinamento concorda que, a menos que de outra forma permitido especificamente pelo presente Contrato, a Prestadora de Treinamento não deve traduzir, modificar, reproduzir, distribuir ou de outra forma utilizar qualquer dessas informações, nem permitir que qualquer outra pessoa o faça, sem a concordância prévia e por escrito da Empresa A. Ressalvado o descrito no presente Contrato, a Empresa A não concede, e a Prestadora de Treinamento reconhece que ela não deve ter, nenhum direito, licença ou interesse em qualquer das patentes, direitos autorais, marcas comerciais ou sigilos comerciais possuídos, utilizados ou reivindicados atual ou futuramente pela Empresa A. Todos os direitos aplicáveis a tais patentes, direitos autorais, marcas comerciais e sigilos comerciais são e permanecerão propriedade exclusiva da Empresa A, independente de as patentes, direitos autorais, marcas comerciais e sigilos comerciais serem reconhecidos ou aperfeiçoados especificamente conforme as leis do Território. Independentemente de qualquer disposição em contrário neste Contrato, nenhum domínio ou posse da propriedade intelectual contida nas Informações, ou em qualquer parte destas, ou nas informações sigilosas ou informações confidenciais da Empresa A são transferidas para a Prestadora de Treinamento. Esta última reconhece que os Materiais de Treinamento bem como suas adaptações, modificações, trabalhos derivados, traduções, correções, aprimoramentos, novas versões e atualizações são propriedade da Empresa A, sendo protegidas por leis e tratados internacionais relativos a direito autoral ou outra legislação aplicável.

8.3 Licença. A Empresa A concede à Prestadora de Treinamento uma licença pessoal, não transferível e não exclusiva para utilizar os Materiais de Treinamento na prestação de treinamento no Território, em conformidade com os termos do presente Contrato. Os Materiais de Treinamento não devem ser traduzidos ou copiados, seja no todo ou em parte, exceto se autorizado pela Empresa A, e cada tradução ou cópia deve conter as mesmas marcas de propriedade e direitos autorais que o original. Não são concedidas quaisquer outras licenças, ressalvado o disposto expressamente neste instrumento.

8.4 Indenização sobre propriedade intelectual.

(a) Na eventualidade de ocorrer qualquer reclamação, ação, processo ou demanda judicial por uma terceira parte contra a Prestadora de Treinamento, alegando a violação de qualquer patente, direito autoral ou marca comercial nos Estados Unidos da América, ou marca comercial no Brasil, ou uma violação nos Estados Unidos da América de qualquer sigilo comercial ou direitos de propriedade em função do uso, em conformidade com as especificações técnicas da Empresa A, de qualquer

produto ou Materiais de Treinamento fornecidos pela Empresa A à Prestadora de Treinamento, com base neste Contrato, a Empresa A, às suas expensas, defenderá a Prestadora de Treinamento, sujeito às condições e ressalvas expressas abaixo. A Empresa A reembolsará a Prestadora de Treinamento por qualquer custo, despesa ou honorários advocatícios incorridos de acordo com autorização ou solicitação por escrito da Empresa A, e indenizará a Prestadora de Treinamento por qualquer responsabilidade determinada contra a Prestadora de Treinamento, por meio de julgamento final, por conta de tal infração ou violação que se originar de tal uso.

(b) Caso o uso pela Prestadora de Treinamento seja proscrito, ou na opinião da Empresa A haja a probabilidade de que seja proscrito, a Empresa A irá, por sua conta e opção, seja (1) substituir o produto ou Materiais de Treinamento proscritos, fornecidos de acordo com o presente Contrato, por um substituto adequado isento de qualquer infração; (2) modificá-lo, de maneira que esteja isento da infração; ou (3) obter, para a Prestadora de Treinamento, uma licença ou outro direito de o utilizar. Se nenhuma das opções anteriores for prática, a despeito dos esforços comercialmente razoáveis da Empresa A, esta removerá o Produto ou Materiais de treinamento proscritos e reembolsará a Prestadora de Treinamento por quaisquer importâncias pagas à Empresa A para tal fim, menos um ônus razoável por qualquer período efetivo de uso pela Prestadora de Treinamento.

(c) A Prestadora de Treinamento deve dar à Empresa A uma notificação por escrito imediata sobre tais reclamações, ações, processos ou demandas judiciais, alegando infração ou violação, e a Empresa A deve ter plena e completa autoridade para assumir a defesa exclusiva para tanto, incluindo recursos, bem como liquidar as mesmas. A Prestadora de Treinamento deve, mediante solicitação e às expensas da Empresa A, fornecer todas as informações e assistência disponíveis para a Prestadora de Treinamento e colaborar de toda maneira razoável para facilitar a defesa e/ou liquidação de qualquer tipo de reclamação, ação, processo ou demanda.

(d) A responsabilidade da Empresa A em relação a todas e quaisquer reclamações, ações, processos ou demandas por terceiros, alegando violação de patentes, marcas comerciais ou direitos autorais, ou a violação de sigilos comerciais ou direitos exclusivos, devido ou relativo a quaisquer Produtos ou Materiais de Treinamento fornecidos de acordo com este Contrato, deve ser limitada às promessas específicas constantes desta cláusula.

9 Declarações. A Prestadora de Treinamento declara que todo treinamento por força do presente instrumento deve ser realizado de maneira apropriada e perfeita, e que a Prestadora de Treinamento possui o conhecimento especializado, os recursos, o pessoal, os equipamentos e as instalações para cumprir suas obrigações estipuladas no presente Contrato.

10 Indenização Geral.

A Prestadora de Treinamento concorda em defender, indenizar e manter a Empresa A bem como os seus executivos, diretores, funcionários, prepostos, contratados, representantes e administradores de planos de benefícios da Empresa A isentos de quaisquer reclamações, responsabilidades ou despesas relativas ao ou resultantes do cumprimento do presente Contrato, ou impetradas por ou a favor de Instrutores Autorizadas, participantes de Curso da Empresa A ou outros terceiros,

contanto que a Prestadora de Treinamento não seja responsável por quaisquer reclamações, obrigações ou despesas, ou por parte destas, que sejam causadas única e diretamente por negligência ou atos intencionais ou omissões da Empresa A. A Empresa A deve notificar imediatamente a Prestadora de Treinamento sobre cada reclamação do gênero, quando e à medida que esta chegar à sua atenção; a Empresa A deve colaborar com a Prestadora de Treinamento na defesa e solução de tal reclamação; e a Empresa A não deve liquidar ou de outra forma descartar tal reclamação sem a concordância prévia e por escrito da Prestadora de Treinamento, concordância esta que deve ser obtida de forma razoável.

11 Limitação de Responsabilidade.

A EMPRESA A DEVE RESPONSABILIZAR-SE APENAS POR DANOS DIRETOS CAUSADOS DIRETA E EXCLUSIVAMENTE PELA EMPRESA A À PRESTADORA DE TREINAMENTO, SEUS INSTRUTORES AUTORIZADOS E PARTICIPANTES DE CURSO EMPRESA A, EM RELAÇÃO AO, OU RESULTANTE DO, CUMPRIMENTO DO PRESENTE CONTRATO. EM HIPÓTESE ALGUMA DEVEM TAIS DANOS EXCEDER ÀS TAXAS EFETIVAMENTE PAGAS PELA PRESTADORA DE TREINAMENTO PELO CURSO QUE DER MARGEM A TAL DANO DIRETO. EM HIPÓTESE ALGUMA DEVE A EMPRESA A SER RESPONSABILIZADA POR QUAISQUER DANOS CONSEQÜENTES, INCIDENTES, ESPECIAIS OU INDIRETOS, BEM COMO POR PERDA DE RECEITAS OU LUCROS CESSANTES, INDEPENDENTES DE ELA TER SIDO AVISADA SOBRE A POSSIBILIDADE DE TAIS DANOS.

12 Controles de Exportação e Cumprimento da Lei

12.1 Caso seja necessário uma guia de exportação antes que a Empresa A possa transferir quaisquer informações ou dados técnicos à Prestadora de Treinamento, esta última reconhece e concorda que a Empresa A não deve ter qualquer obrigação de efetuar tal transferência, até que a necessária guia de exportação seja obtida. A Prestadora de Treinamento reconhece que a exportação de determinadas informações e dados técnicos da Empresa A está sujeita a regulamentação de diversas regras e regulamentos dos Estados Unidos da América, que proíbem a exportação ou o desvio de produtos da Empresa A para determinados países. A menos que a Prestadora de Treinamento tenha primeiramente obtido a permissão para assim proceder, junto a quaisquer órgãos governamentais dos Estados Unidos da América, a Prestadora de Treinamento não deve exportar ou reexportar, direta ou indiretamente, quaisquer informações ou dados técnicos do gênero para qualquer dos países relacionados nos regulamentos de exportação aplicáveis dos Estados Unidos da América como países “proibidos ou restritos”, ou para qualquer outro país ao qual tais exportações ou reexportações possam ser restritas (coletivamente, os **“Países Proibidos”**).

12.2 A Prestadora de Treinamento deve obter todas as permissões e licenças necessárias para suas operações às suas próprias custas e deve atender a todas leis, regulamentos e portarias locais.

13 Inadimplência

13.1 Definição. Qualquer das partes estará inadimplente em relação ao presente instrumento, caso tal parte: (i) torne-se insolvente ou admita ser incapaz de pagar suas dívidas, quando estas vencerem-se; (ii) peça falência, concordata ou seja objeto de falência involuntária, e tal pedido não seja julgado improcedente dentro de 60 (sessenta) dias corridos; (iii) tenha um síndico de massa falida nomeado ou os seus bens oedidos; (iv) deixe de operar como uma empresa atuante, ou de conduzir suas operações no curso normal da sua atividade; ou (v) deixe de cumprir de forma substancial quaisquer termos relevantes aqui contidos e deixe de reparar tal descumprimento dentro de 30 (trinta) dias corridos, após o recebimento de notificação por escrito a este respeito, dada pela parte não infrigente.

13.2 Reparações. Ocorrendo a inadimplência referida neste instrumento, a parte não infrigente deve ter o direito de rescindir o presente Contrato, sem a obrigação e sem a necessidade de uma adjudicação judicial.

13.3 Reparação Exclusiva. A Rescisão do presente Contrato deve ser a reparação única e exclusiva da Prestadora de Treinamento por qualquer violação do presente instrumento pela Empresa A.

14 Rescisão

14.1 Rescisão. Qualquer das partes deve ter o direito de rescindir o presente Contrato, com ou sem motivo, mediante uma notificação prévia e por escrito de trinta (30) dias à outra parte. Todas as quantias devidas por qualquer das partes à outra devem vencer-se e serem pagas na rescisão, e nenhuma das partes será responsável perante à outra, ou perante qualquer outra pessoa, por causa da rescisão do presente Contrato. Após a rescisão do Contrato, a Prestadora de Treinamento deve devolver todos os Materiais Licenciados, Materiais de Treinamento não utilizados, Software e documentação ou outros materiais fornecidos à Prestadora de Treinamento pela Empresa A, por força dos termos e condições deste Contrato, de tal forma a satisfazer a Empresa A.

14.2 Sobrevivência. Ressalvadas as obrigações que, pelo seu sentido e contexto, estão destinadas a sobreviver ao cumprimento deste instrumento por qualquer das partes, ou por ambas, incluindo, sem limitação, a Cláusula 8 (“Direitos sobre a Propriedade Industrial”), Cláusula 7.3 (“Remuneração do pessoal da Prestadora de Treinamento”) ou Cláusula 8.1 (“Confidencialidade”), que devem sobreviver à conclusão, ao cumprimento, à rescisão ou à extinção do presente Contrato, nenhuma das partes deve ter qualquer obrigação adicional perante a outra, após a rescisão, desde que nem a Empresa A nem a Prestadora de Treinamento deva renunciar ao direito de obter quaisquer importâncias devidas a elas por serviços prestados ou por obrigações cumpridas antes da rescisão, ou o reembolso de despesas de serviço previamente pagas, conforme o caso.

14.3 Cooperação. Após a emissão de uma notificação de rescisão ou a data de rescisão ou de extinção do presente Contrato, o que ocorrer primeiro, as partes devem cooperar mutuamente em boa fé para encerrar sua relação de negócio por força do presente Contrato.

15 Disposições Gerais

15.1 Litígios. O presente Contrato deve ser interpretado e sujeito às leis do Brasil. Qualquer litígio que ocorrer em relação ao presente instrumento deve ser submetido a um processo de arbitragem a ser conduzido na cidade A ou B (a ser definido), Brasil, perante a, e de acordo com as regras de, arbitragem da Câmara Internacional de Comércio, e o tribunal arbitral deve adotar as leis independentes do Brasil, sem levar a efeito quaisquer conflitos de normas das Leis ali contidos. A decisão formulada em tal arbitragem será definitiva e obrigatória, e pode ser exigida em qualquer tribunal de foro competente. Tal decisão será proferida e paga em reais. Cada parte deve arcar com os seus próprios custos incorridos na ação de arbitragem. Não obstante as disposições constantes desta cláusula, a Empresa A deve ter o direito de, a seu critério, impetrar uma medida preventiva em qualquer tribunal do foro competente, para proteger suas informações sigilosas e confidenciais, bem como fazer cumprir ou obter o cumprimento do escopo dos direitos e licenças concedidas no presente Contrato, sem antes submeter tal reivindicação a uma arbitragem.

15.2 Notificações. Todas as notificações e outras comunicações relativas ao presente Contrato devem ser por escrito, endereçadas conforme indicado na página inicial, devendo ser consideradas como efetuadas por uma das partes do presente, se: (i) entregues pessoalmente; (ii) enviadas por meio de correspondência registrada de primeira classe, com aviso de recebimento; (iii) enviadas por *fax*, com confirmação de recebimento e com o envio simultâneo de cópia via correspondência registrada, com aviso de recebimento; ou (iv) enviadas por serviço de *courier* comercial com entrega de um dia para o outro, com comprovação de recebimento por escrito. A notificação enviada por meio de correspondência registrada deve ser considerada como efetuada no 5º (quinto) dia útil, após a data de remessa; todas as demais notificações devem ser consideradas como efetuadas na data do recebimento. Qualquer das partes pode alterar o seu endereço de tempos em tempos, mediante aviso a este respeito, conforme aqui disposto.

15.3 Cessão. A Empresa A poderá ceder o presente Contrato bem como qualquer dos seus direitos e obrigações nele constantes. A Prestadora de Treinamento não deve ceder o presente contrato, nem tampouco qualquer dos seus direitos ou responsabilidades nele constantes, sem a anuência prévia e por escrito da Empresa A.

15.4 Casos Fortuitos e Dispensas. As partes devem ser isentadas pelo não-cumprimento ou por atrasos no cumprimento das suas respectivas obrigações, que sejam causados por catástrofes ou outras ocorrências acima do controle de tal parte. Ao pleitear tal isenção para justificar atraso no cumprimento, tal parte deve dar uma notificação por escrito imediata a este respeito à outra parte. A não-execução ou a demora por qualquer das partes em exercer qualquer direito, faculdade ou privilégio ou reparação constante deste instrumento não deve constituir uma dispensa destes. Nenhuma renúncia a inadimplência deve operar como uma renúncia a qualquer outra inadimplência ou do mesmo tipo de inadimplência em ocasiões futuras.

15.5 Execução, Cópias, Divisibilidade e Cabeçalhos. O presente Contrato não deve obrigar a Empresa A, até que tenha sido executado por um representante devidamente autorizado desta. O Contrato pode ser executado em duas ou mais

cópias, sendo cada uma delas considerada como um original, e todas elas em conjunto devem constituir um Contrato único e idêntico. Na eventualidade de qualquer disposição constante deste Contrato vir a ser julgada inexecutável, tal inexecutabilidade não deve afetar qualquer das demais provisões aqui contidas. Os cabeçalhos de cláusulas e parágrafos aqui contidos visam à facilidade de uso, e não se destinam nem a ampliar nem a limitar o escopo dos termos aqui contidos.

15.6 Contrato como um Todo. O presente Contrato tem por objetivo constituir-se na exposição completa e exclusiva das obrigações das partes, e substitui todas as tratativas, negociações e propostas anteriores, não devendo ser alterado, retificado ou modificado, a menos que por escrito, sendo firmado por representantes devidamente autorizados das partes.

POR SER A EXPRESSÃO DA VERDADE, as partes executaram o presente contrato e suas cópias, por meio dos seus representantes devidamente autorizados, a contar da data de entrada em vigor constante abaixo.

| Empresa A | Prestadora de Treinamento |
|--------------------|----------------------------------|
| Assinatura: | Assinatura: |
| Nome: | Nome: |
| Local/Data: | Local/Data: |

ANEXO A: Cursos da Empresa A

(Estes são os cursos iniciais da parceria. Serão acrescentados cursos à medida que ocorrer a autorização de instrutor e demanda de mercado).

- ?? Fundamentos teóricos.
- ?? Visão geral de sistemas.
- ?? Instalação & Configuração de equipamentos.
- ?? Cursos avançados de equipamentos.

ANEXO B: Processo para autorização de instrutores

As qualificações básicas de instrutor incluem a experiência em ensino/apresentação, experiência técnica prática em equipamentos para redes e informações sobre tecnologia na área de telecomunicações, de tal forma a satisfazer a Empresa A.

A Empresa A recomenda 3 (três) anos de experiência em ensino e 5 (cinco) anos de experiência em telecomunicações/redes. A Empresa A reserva-se também o direito de examinar as qualificações dos instrutores e aprovar/rejeitar algum instrutor que busque autorização.

Processo de Autorização

A autorização de instrutor ocorre com base em curso individual. O processo de autorização inclui assistir ao Curso efetivo que estiver sendo ministrado, e ministrar o Curso. O ato de presenciar um Curso ministrado por instrutor da Empresa A é vital para entender a abordagem do ensino e a interpretação dos materiais. A Empresa A poderá observar o instrutor potencial ministrando o curso, de forma a avaliar suas habilidades técnicas e de ensino.

Autorização Inicial*:

1. Assistir ao curso para o qual a autorização é desejada.
2. Auto-avaliação.
3. Co-ministrar curso com instrutor autorizado por duas vezes.
4. Ministrar curso solo com um instrutor autorizado observando.
5. Aprovação por instrutor autorizado que observou a aula.

* Este método será utilizado quando não houver disponibilidade de quaisquer exames de certificação aplicáveis, por indicação expressa da Empresa A.

- OU -

Autorização Inicial:**

1. Assistir ao curso para o qual a autorização é desejada.
2. Auto-avaliação.
3. Prestar e passar em Exames Baseados em Computador (EBC) aplicáveis.
4. Ministrar curso solo com um instrutor autorizado observando.

5. Aprovação por instrutor autorizado que observou a aula.

****Este método será utilizado quando houver disponibilidade de exames aplicáveis.**

Autorizações Subseqüentes de Curso:

Uma vez que a autorização inicial do Curso tenha sido obtida, as autorizações subseqüentes para o curso seguem o seguinte procedimento:

1. Assistir ao curso.
2. Auto-avaliação.
3. Prestar e passar em EBC pertinentes, se disponíveis. (Alguns cursos avançados podem envolver requisitos adicionais).
4. Receber, no mínimo 4.0, em uma escala de 5.0, nas avaliações das primeiras três sessões de curso.

Dispensa da Autorização Inicial:

A Empresa A pode conceder uma dispensa de autorização, caso a qualificação do histórico de um instrutor sugira que o processo de autorização inicial possa ser desnecessário. As dispensas serão analisadas caso a caso, e a Empresa A reserva-se o direito de aprovar ou desaprovar qualquer pedido de dispensa.

Eis as qualificações de instrutor que tornam uma dispensa apropriada:

- ?? Certificação(ões) do instrutor em programas de treinamento da empresa A ou semelhantes.
- ?? Experiência prática significativa com produtos da Empresa A ou semelhantes.

Processo de Dispensa de Autorização:

- 1) A prestadora submete um pedido de dispensa detalhando as qualificações e a experiência dos instrutores.
- 2) A Empresa A examina o pedido.
- 3) Caso o pedido seja concedido, o instrutor assiste ao curso para o qual a autorização é desejada.
- 4) Auto-avaliação.
- 5) O instrutor ministra o curso de forma não oficial por três vezes.
- 6) Quando três conjuntos de avaliações de aluno tiverem sido recebidos, com uma média de 4.0, em uma escala de 5, o instrutor será considerado autorizado.
- 7) Se as 3 (três) primeiras avaliações não obtiverem um mínimo de 4.0, em uma escala 5, o instrutor deverá passar pelo processo normal de autorização inicial.
- 8) Após a conclusão dos requisitos acima de tal forma a satisfazer a Empresa A, esta deve notificar a Prestadora de Treinamento por escrito sobre a autorização nominal do candidato para ministrar o curso designado.

Manutenção de Autorização.

A autorização é revista anualmente na data de aniversário da autorização anual. Tal revisão consiste em assegurar que o instrutor tenha assistido a todo o treinamento necessário, e mantido níveis aceitáveis de avaliação, a critério da Empresa A. O instrutor deve manter consistentemente um mínimo de 4.0, em uma escala de 5, nas avaliações para manter a autorização para ministrar o curso.

A autorização ao instrutor será revogada, se este romper sua relação com a Prestadora de Treinamento.

ANEXO C: Locais de Instrução Autorizados.

1. Endereço da Empresa Prestadora de Treinamento
2. Endereço da Empresa A.

ANEXO D: Requisitos de Equipamento.

Listagem dos hardwares e softwares atinentes.

ANEXO E: Taxas da Empresa A.

Estrutura de taxas e licenças cobradas pela Empresa A.

ANEXO F: Pessoas Designadas para serem Instrutores Autorizados.

- ?? Instrutor 1
- ?? Instrutor n

ANEXO H: Diretrizes para o Plano de Negócios

Um plano anual de negócios é um componente exigido do programa PPAE e deve ser vinculado ao presente Contrato; um Plano de Negócios é também exigido com a solicitação anual de renovação da Prestadora, com pelo um mês de antecedência da data de aniversário do Contrato.

Os componentes recomendados para inclusão no plano de negócio são os seguintes:

- ?? Histórico/Visão Geral da Empresa.
- ?? Organograma das empresas.
- ?? Perfil Financeiro (mantido sob sigilo).

- ?? Referências de Cliente ou outra Prestadora de treinamento, para contato.
- ?? Detalhes de instalações e locais de treinamento.
- ?? Cursos oferecidos atualmente.
- ?? Lista de aulas específicas da Empresa A, planejadas para serem oferecidas pela Prestadora de Treinamento, e sua frequência planejada.
- ?? Lista de candidatos a instrutor e detalhes.
- ?? Descrição de vendas locais e mercado de treinamento, incluindo um comparativo de preços.
- ?? Planos de política de preço para Cursos da Empresa A.
- ?? Planilha com estimativa mensal ou trimestral de cursos ministrados, dias dos alunos, projeções de receita.
- ?? Estratégias de marketing e planos de expansão do negócio para os próximos dois anos.